



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV MANAGEMENTU**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT**  
**INSTITUT OF MANAGEMENT**

## **MARKETINGOVÁ STRATEGIE FIRMY NABÍZEJÍCÍ SLUŽBY V OBLASTI SUPPLY CHAIN MANAGEMENTU**

**MARKETING STRATEGY OF THE COMPANY OFFERING SERVICES  
IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
**MASTER'S THESIS**

**AUTOR PRÁCE**  
**AUTHOR**

**Bc. DAGMAR PERNICOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
**SUPERVISOR**

**Ing. VÍT CHLEBOVSKÝ, Ph.D.**

BRNO 2012

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Pernicová Dagmar, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Marketingová strategie firmy nabízející služby v oblasti oblasti supply chain managementu**

v anglickém jazyce:

**Marketing Strategy of the Company Offering Services in Supply Chain Management**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- FORET, M. Marketing: základy a principy. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-7226-888-0.
- KOTLER, P. Marketing management. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, P. a KELLER K. L. Marketing management. 12. vyd. Praha : GRADA, 2007. 792 s. ISBN: 978-80-247-1359-5.
- ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 15.05.2012

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce má za cíl na základě tržních analýz vypracovat marketingovou strategii a doporučení pro společnost MK.LD s. r. o., která poskytuje služby klientům v oblasti Supply chain managementu. Tato strategie má zároveň přispět k získání dalších klientů a udržení těch stávajících a zvýšení konkurenční výhody společnosti na trhu.

## **Klíčová slova**

Analýza PESTE, model faktorů konkurenčního prostředí v odvětví podle Portera, systém „7S“ firmy McKinsey, SWOT analýza, marketingový mix, marketingová strategie.

## **Abstract**

This thesis aims to develop the basis of market analysis and marketing strategy recommendations for the company MK.LD, which provides services to clients in the area of Supply chain management. This strategy should also help to get more clients and retain existing ones and increase the company's competitive advantage in the market.

## **Key words**

PESTE analysis, model of elements (factors) competitive environment in segment according to Porter, system „7S“ company McKinsey, SWOT analysis, marketing mix, marketing strategy.

**Bibliografická citace práce:**

PERNICOVÁ, D. *Marketingová strategie firmy nabízející služby v oblasti supply chain managementu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 93 s.

Vedoucí diplomové práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 15. dubna 2012

.....

Podpis

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D. za vedení diplomové práce, odbornou pomoc při jejím zpracování a poskytnutí cenných rad.

## Obsah

1	Úvod .....	10
2	Vymezení problému a cíle práce.....	11
3	Teoretická východiska práce .....	13
3.1	Podstata marketingu .....	13
3.2	Základní marketingové koncepce .....	14
3.2.1	Výrobní koncepce.....	14
3.2.2	Výrobní koncepce .....	14
3.2.3	Prodejní koncepce.....	14
3.2.4	Marketingová koncepce .....	15
3.2.5	Sociální marketingová koncepce.....	16
3.3	Marketingové prostředí .....	16
3.3.1	Vnější prostředí.....	17
3.3.2	Makroprostředí .....	18
3.3.3	Mezinárodní prostředí.....	20
3.3.4	Národní prostředí.....	21
3.3.5	Regionální prostředí.....	21
3.3.6	Oborové (odvětvové) prostředí .....	21
3.3.7	Situační analýza vnějšího prostředí .....	24
3.3.8	Vnitřní prostředí .....	26
3.3.9	McKinsey model 7S.....	26
3.3.10	Situační analýza vnitřního prostředí.....	28
3.4	SWOT analýza .....	31
3.5	Marketingový mix .....	32
3.6	Marketing ve službách.....	34
3.7	Marketingová strategie .....	35
4	Analýza současného stavu .....	37
4.1	Popis firmy.....	37



4.2	Analýza vnějšího prostředí .....	39
4.2.1	Mezinárodní prostředí.....	39
4.2.2	Národní prostředí.....	41
4.2.3	Regionální prostředí.....	42
4.2.4	Analýza PESTE .....	43
4.2.5	Oborové (odvětvové) prostředí .....	56
4.2.6	Situační analýza vnějšího prostředí .....	60
4.3	Vnitřní prostředí.....	61
4.3.1	Systém „7S“ firmy McKinsey.....	61
4.3.2	Situační analýza vnitřního prostředí.....	72
4.4	Marketingový mix .....	73
4.4.1	Produkt .....	73
4.4.2	Promotion.....	74
4.4.3	Place.....	74
4.4.4	Price .....	75
4.5	SWOT analýza .....	76
5	Návrh marketingové strategie.....	78
5.1	Návrh strategie vycházející ze SWOT analýzy .....	78
5.2	Finanční vyjádření navrhovaných strategií.....	84
5.3	Časový harmonogram .....	85
5.4	Návratnost vloženého kapitálu.....	86
5.5	Definování rizik .....	86
6	Závěr.....	88
7	Seznam použité literatury .....	90
8	Přílohy .....	92
8.1	Seznam obrázků .....	92
8.2	Seznam tabulek .....	92
8.3	Seznam grafů.....	93

# 1 Úvod

V současné době situace na trhu a konkurenční tlak národních i mezinárodních firem vede k tomu, že pro udržení a upevnění své pozice se firmy snaží o zvyšování kvality svých výrobků a zabezpečení co nejširší variability poskytovaných služeb s velkým důrazem na komplexnost, rychlost a dostupnost.

Více než kdy jindy se společnosti potřebují spoléhat na znalosti a dovednosti ostatních, kvůli zajištění co nejvyšší míry dostupnosti svých produktů na trhu a prokazatelným nákladovým úsporám. Znamená to sdílení informací v celé síti dodavatelsko-odběratelských vztahů uvnitř i vně podniku. To vyžaduje nejenom implementaci a využívání nových technologií, ale především nové pohledy a přístupy k samé podstatě podnikání. Významným měřítkem úspěšnosti je zkrácení doby, za kterou projde výsledný produkt celým výrobním a logistickým řetězcem až ke konečnému zákazníkovi a snížení celkových vynaložených nákladů všech článků řetězce.

Supply chain management reprezentuje komplexní možnost řešení služeb v rámci dodavatelského řetězce, řídí tok materiálu a produktu, poskytuje informace a stará se o celkové řešení, které omezuje riziko, šetří čas v obchodě, zlepšuje efektivitu a produktivitu klientů. Pomáhá jim nejen včas snížit množství skladovaných zásob, ale zejména dodat jejich výrobky v dohodnutém termínu konečným zákazníkům. Zvyšuje přínosy spolupráce mezi oběma stranami, přináší průběžné zlepšování a snižuje celkové náklady.

Supply chain management zahrnuje všechny aktivity vyžadující zajištění zdrojů, výrobu nebo přeměnu, skladování, distribuci a dodání výrobků zákazníkům. Vyžaduje integraci s partnery, dodavateli, distributory, zákazníky a vytvoření funkčních propojených kanálů. Každý jednotlivý článek tohoto řetězce by měl usilovat o optimalizaci ve své oblasti, což v konečném důsledku bude mít vysoký význam pro zlepšení výsledků všech společností zapojených do tohoto procesu. Mnoho společností si výhody služeb, které nabízí supply chain management, uvědomuje, a proto se je snaží maximálně využít a díky jim pružně reagovat na měnící se požadavky

konečných zákazníků. Firma, která nabízí tuto službu je vnímána jako trvalý partner pomáhající při řešení podnikových problémů.

Úspěch na trhu ovšem i při sebelepší snaze a úsilí nemusí být zaručen, je třeba využít i jiné prostředky k dosažení cílu, jako jsou inovace, schopnost odlišit se od konkurence, změna v předmětu podnikání, marketingu, systému řízení, financování apod.

Využití tržních příležitostí, dosažení konkurenčních výhod, odolání tlakům prostředí a nalezení optimální strategie je pro firmu a její budoucnost klíčové.

## **2 Vymezení problému a cíle práce**

Cílem této diplomové práce je na základě analýz vnějšího a vnitřního prostředí zhodnotit stávající situaci a stanovit budoucí ucelenou strategii a doporučení pro společnost MK.LD s. r. o., a zároveň přispět k získání dalších klientů a posílení pozice na trhu jako silného a úspěšného podniku, který je schopen kvalitně naplnit požadavky svých zákazníků.

Postup zpracování práce bude vycházet z této základní osnovy:

1. Stanovení cíle práce
2. Studium literárních pramenů
3. Aplikace teoretických poznatků na konkrétní podmínky zvoleného subjektu
4. Zhodnocení výsledků použití analytických nástrojů a formulace doporučení
5. Zhodnocení doporučení ve vazbě na jejich praktickou aplikaci

Prostředkem ke splnění stanoveného cíle práce je využití následujících analýz:

- analýza vnějšího prostředí společnosti
  - zkoumání makroprostředí pomocí analýzy PESTE
  - zkoumání oborového (odvětvového) prostředí pomocí modelu faktorů konkurenčního prostředí v odvětví podle Portera
- analýza vnitřního prostředí společnosti

- zkoumání jednotlivých složek pomocí systému „7S“ firmy McKinsey
- sestavení SWOT analýzy společnosti
  - shrnutí výsledků předchozích analýz
  - sestavení SWOT matice
- marketingový mix
- stanovení strategie

Ze získaných výsledků analýz se pokusím navrhnout optimální strategii dalšího rozvoje a doporučení pro společnost MK.LD s. r. o., která by měla vést ke splnění jejího cíle.

## 3 Teoretická východiska práce

### 3.1 Podstata marketingu

Marketing je soubor aktivit, jejíž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka. Orientace na zákazníka a plnění jeho potřeb je významným cílem podniku. Úspěšné podnikání vyžaduje schopnost umění přizpůsobit se proměnlivým podmínkám fungování trhu a současně i aktivně působit na dynamické vztahy mezi nabídkou a poptávkou.

Marketing jako proces začíná odhadem potřeb a utvářením představy o produktech, které by mohly uspokojit a končí jejich plným uspokojením. A právě k tomu jsou využívány marketingové nástroje, metody a principy. Marketing slouží k zabezpečování marketingové koncepce řízení.(2)

Marketing je možné chápat jako souhrn postupů a nástrojů, s jejichž pomocí se snažíme zvýšit pravděpodobnost úspěšného dosažení svých cílů na trhu. Nároky zákazníků rostou. Jedním z nejaktuálnějších a nejnáročnějších úkolů je otázka udržení zákazníka, dosažení jeho věrnosti a loajality. To je hlavním cílem – maximální uspokojení spotřebitelů, soustavné zjišťování požadavků zákazníků a jejich potřeb.

Základní principy marketingu lze shrnout do pěti bodů:

- Zákazník je ve středu všeho dění v podniku
- Zákazník nekupuje produkt, ale to, čím je pro něj užitečný
- Marketing dělají všichni zaměstnanci v podniku
- Trhy jsou heterogenní – musíme je segmentovat
- Trhy a zákazníci se mění (2)

Marketing proto lze chápat jako vědu a umění správně vybrat cílové trhy, získat a udržet si zákazníky pomocí vysoké spotřebitelské hodnoty.

Marketing to je proces planování, implementace koncepcí a cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací.(4)

## **3.2 Základní marketingové koncepce**

### **3.2.1 Výrobní koncepce**

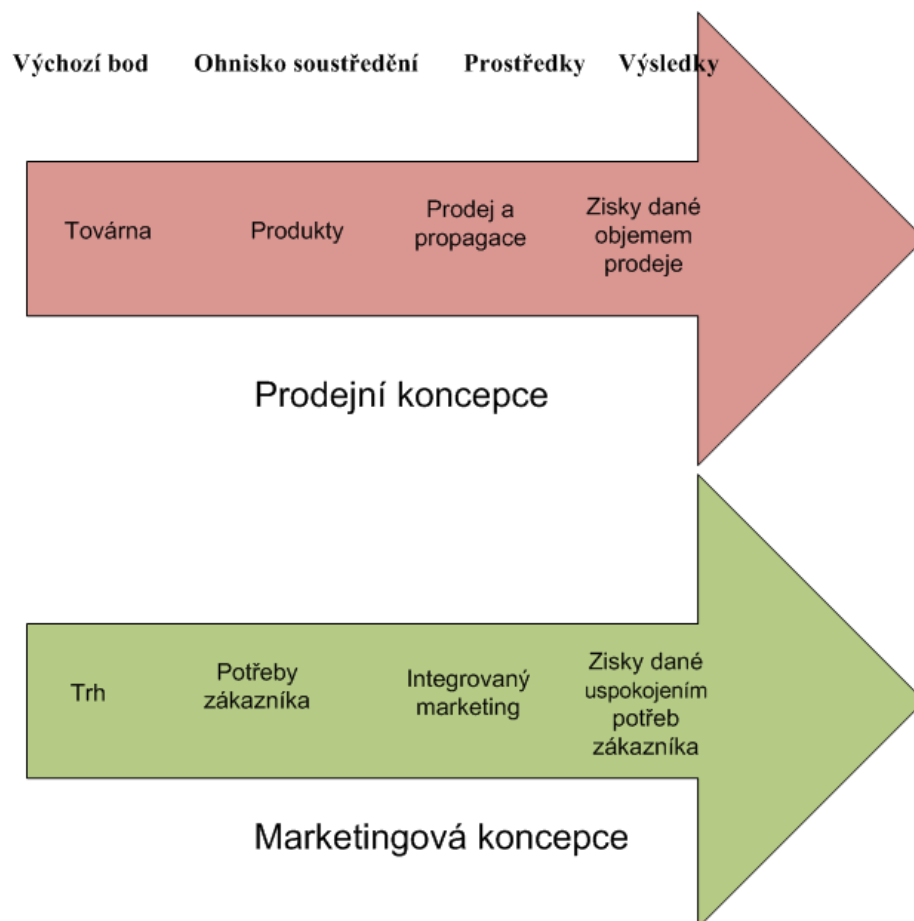
Je jednou z nejstarších, jejím stanoviskem je, že spotřebitel bude mít v oblibě jen ty produkty, které jsou levné a snadno dosažitelné. Výrobní koncepce se uplatňuje v případech, kdy poptávka převyšuje nad nabídkou. Nižší náklady je možné dosáhnout díky vysokým objemům výroby, to vede ke zvýšení zisku za udržení nízké ceny produktu. Tato koncepce vede k dosažení dominantního postavení na trhu v případě nedostatku výrobků, kdy spotřebitelé jsou ochotni koupit jakýkoli produkt.(4)

### **3.2.2 Výrobová koncepce**

Vychází z předpokladu, že spotřebitelé budou favorizovat produkty s nejvyšší kvalitou, funkčností, jakostí a designem. Jsou si vědomi toho, že za toto prestižní zboží zaplatí nemalou cenu. Výrobová koncepce může občas přecházet až v marketingovou krátkozrakost, kdy se firma příliš snaží svůj výrobek vylepšit a zapomíná na skutečné potřeby a přání zákazníka.(4)

### **3.2.3 Prodejní koncepce**

Firma která uplatňuje tuto koncepci, se snaží dostat produkty co jen nejbliž ke konečnému uživateli. Snaží se o prodej všemi možnými způsoby, zvýšenou propagací, reklamními letáky, telemarketingem, promo akcemi či vlastní sítí prodejen. Tato snaha však může být i na škodu, když není dodržena správná míra a místo pozitivní reakce na marketingovou snahu, potenciální kupující výrobek odmítá.(4)



Obr. č.: 1, Porovnání prodejní a marketingové koncepce (4)

### 3.2.4 Marketingová koncepce

Cílem této koncepce je splnit očekávání zákazníka, zaměřit všechny snahy firmy: vývoj, výrobu i prodej k efektivnímu uspokojení jeho potřeb.

Marketingová koncepce stojí na čtyřech pilířích:

- Cílový trh – trh se skládá z nespočetného množství trhů, které jsou zaměřeny podle mnoha kritérií, každá firma se zaměřuje na svůj specifický cílový trh na kterém se hodlá prosadit

- Zákaznické potřeby – jsou rozmanité a uspokojit je není jednoduché. Mnohdy sám zákazník nemá zcela jasnou představu o tom co sám preferuje. Pro firmu je nelehkým úkolem identifikovat tyto potřeby a nabídnout ten správný výrobek
- Integrovaný marketing – znamená, že na upokojení potřeb zákazníků se podílí firma jako celek, tzn. všichni zaměstnanci firmy od dělníka po ředitele společnosti
- Rentabilita – je jedním z hlavních cílů firem. Pro soukromé firmy je to zejména zisk, u neziskových organizací se jedná o samotnou existenci a získání prostředků pro další působení.

### **3.2.5 Sociální marketingová koncepce**

Tato koncepce zahrnuje kromě marketingové koncepce také ohledy na životní prostředí a zájmy celé společnosti. Nabádá firmy k uplatňování etických a sociálních hledisek. Vyhybá se potencionálním konfliktům mezi spotřebitelskými požadavky, zájmy a dlouhodobým blahobytem celé společnosti.

Její realizace je možná jen tehdy, pokud podnikatelé budou respektovat nejen požadavky dosahování zisku, ale i veřejný zájem a budou si uvědomovat společenskou odpovědnost.(4)

## **3.3 Marketingové prostředí**

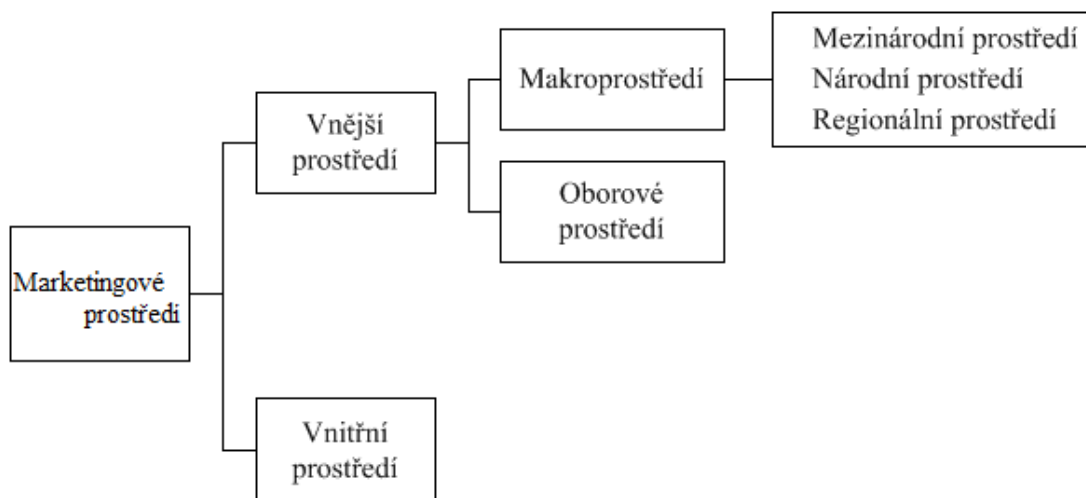
Tak jako každý jedinec, rodina, skupina, podnik a společnost žijí a existují v určitém prostředí, jehož jsou součástí, jsou jím ovlivňovány a zpětně na něj působí, tak i manažeři a organizace, v nichž pracují, jsou součástí určitého prostředí.

Prostředí je souhrn všech vlivů (faktorů, činitelů), je to komplikovaně propletený systém a vedení společnosti jsou jeho součástí která se podílí na jeho tvorbě a přeměně.

Existence všech součástí tohoto prostředí a jejich značná mnohotvárnost si vynucují potřebu jejich klasifikace. Jednotlivé faktory rozčleňujeme na vnější prostředí,



a to makroprostředí, které je tvořené okolnostmi působícími v mezinárodním, národním, regionálním prostředí a oborové (odvětvové) prostředí. Další skupinu tvoří vnitřní prostředí – prostředí podniku.(6)



Obr. č.: 2, Marketingové prostředí (6)

### 3.3.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí je tvořeno okolnostmi, jenž vznikají mimo firmu v makrookolí a v oborovém prostředí a nelze je mnoho ovlivňovat.

Je ovlivnitelné vnějšími skutečnostmi, na které nemá firma téměř žádný vliv a nemůže je kontrolovat. Z tohoto důvodu hovoříme o externích příležitostech, nebo naopak hrozbách.(7)

### 3.3.2 Makroprostředí

Jsou to činitelé, které nepůsobí na firmu přímo, ale přesto ovlivňují její působení a schopnost prosadit se úspěšně na trhu. Je třeba tyto činitele sledovat, analyzovat a vyhodnocovat a podle toho reagovat na změny a trendy v okolí firmy. (6)

Analýzu makrookolí dělíme na:

- **Politické a právní prostředí**
- **Ekonomické prostředí**
- **Sociální, demografické a kulturní prostředí**
- **Technické a technologické prostředí**
- **Ekologické prostředí**

Podle počátečních písmen kategorií hovoříme o PESTE nebo STEPE analýze. (6)

Analýza událostí a trendů v politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické oblasti poskytuje vedení firmy širší pohled na okolní prostředí, orientovanou perspektivu a na situaci organizace. Takový pohled užitečným způsobem ovlivňuje úvahy o směru řízení organizace. Musí být však zaměřen na zákazníka a dávat přehled o takových faktorech, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro organizaci.(6)

**Politické a právní prostředí.** Zahrnuje legislativu, která má velký vliv na podnikání. Jakákoli změna se okamžitě promítne do chodu společností a klade nemalé nároky na orientaci v kolotoči doporučení, nařízení, směrnic a zákonů, kde jakákoli neznalost může mít nezvratné následky. Zákony jsou obvykle schvalovány v důsledku sociálních tlaků a sociálních problémů. Skličující však je, že zákony často zůstávají v platnosti, i když pominuly sociální příčiny, které vedly k jejich vzniku. Mnoho našich zákonů a předpisů je ale nezbytných, a to přesto že některé z nich jsou zastaralé. Očekává se od nich, že vědí jak legislativní omezení a požadavky aplikovat ve svých aktivitách.(4)

Podnikatelská legislativa sleduje tři hlavní účely: ochránit firmy před nekalou konkurencí, spotřebitele před neseriózními podnikatelskými praktikami a společnost před bezuzdým obchodním chováním. Vliv legislativy na podnikání roste rok od roku. Přestože mají nově vznikající zákony spravedlivý, logický základ, může jejich striktní uplatňování podkopávat podnikatelskou aktivitu a zpomalovat ekonomický růst. Firmy si proto obvykle samy vytvářejí praktické legislativní příručky a etické standardy pro činnost svých manažerů.

Stabilita politické scény, politických stran a jejich postoj významně ovlivňují podnikatelský sektor a tím i rozhodování firem. Ne vždy mají politici na srdci dobro a prosperitu podnikatelů. (4)

**Ekonomické prostředí.** Do této kategorie spadají základní ukazatele které ovlivňují kupní sílu obyvatelstva. Jsou to především nezaměstnanost, HDP, kupní síla koruny, stav směnného kurzu, platební devizová bilance, inflace, úroková míra, státní rozpočet, daňové sazby, úroveň a diverzifikace mezd. Spotřebitel který má obavu o své zaměstnání, životní úspory či splacení půjček nebude nakupovat luxusní výrobky, byť s nejlepšími parametry, vyrobené podle nové technologie.(6)

**Sociální prostředí.** Dělíme je na dvě základní kategorie: demografické a kulturní. Do první kategorie patří především počet obyvatelstva, věková struktura, pohlaví, národnost a vzdělání. Do druhé kategorie spadá tradiční chování, zvyklosti, mýty a náboženství.

Společnost, v níž lidé vyrůstají, formuje jejich základní mínění, hodnoty a normy. Lidé téměř nevědomky vstřebávají světový názor, který definuje jejich vztah k sobě samým, k ostatním lidem a utváří jejich postoj k organizacím. Někteří sociologové se domnívají, že dochází k posunu myšlení lidí od „já společnost“ k „my společnost“. Lidé se více zajímají o osudy bezdomovců, o kriminální činy a jejich oběti a o další sociální problémy. Chtějí žít v lidštější společnosti. Také postoj lidí k firmám, vládním institucím a odborům se mění. Většina lidí je ochotna pracovat pro ně i v případě, že k nim mají kritický postoj. Objevuje se pokles věrnosti k organizacím. Lidé jim méně důvěřují. Pracovní etika upadá. Mnozí pohlíží na práci jako na nutnou honbu za výdělkem. (4)

**Technické a technologické prostředí.** Činitelé patřící do této oblasti nejvýrazněji ovlivňují život obyvatel i firem. Nové směry v technice a technologiích vyžadují

neustálou pozornost, modernizaci výroby a služeb, a tím vytvoření dobrých předpokladů pro rozvoj a stabilitu firem na trhu. Firmy tak vynakládají nemalé prostředky do vývoje, výzkumu, inovací, vylepšení postupů, informačních technologií a snaží se tak o zlepšení podmínek pro své zákazníky, ale také o dosažení úspor, zrychlení a větší efektivitu v nastavených procesech. Změny v technologiích, konstrukci výrobků, odstranění fyzicky namáhavé práce, to vše nazýváme vědeckotechnickým rozvojem, který je strategickým faktorem v soutěži o světové trhy.(6)

**Ekologické prostředí.** Životní prostředí je v současné době často diskutovaným tématem. Změny klimatu, ochrana ovzduší, půdy a vod stojí nemalé prostředky na které i firmy musí přispívat ze své kapsy. Vznik nových ekologických zákonů dopadá tvrdě na mnohá průmyslová odvětví. Životní prostředí je dozorováno nejen různými hnutími aktivistů, ale i státem a Evropskou unií. Obnovitelné zdroje jsou z dlouhodobého hlediska v ohrožení a již nyní je třeba stanovit opatření pro jejich ochranu. Mnohem horší situace je u neobnovitelných zdrojů, neboť už u mnohých, hrozí jejich vyčerpání. Zde je pak velké zvyšování nákladů na jejich pořízení, a to má za následek přenos nákladů i na zákazníky. Na druhou stranu mnohé firmy využívají příležitosti k nalezení vhodných substitutů a alternativních zdrojů.(4)

### 3.3.3 Mezinárodní prostředí

Mezinárodní důvody, které odlišují skutečné prostředí ve kterém manažeři pracují, spočívají v celosvětové globalizaci obchodu. Zeměpisné polohy ztrácejí na významu a výroba se přesouvá do míst, kde jsou nejnižší mzdy, hospodářský rozvoj rozvojových zemí se stále zrychluje. Přestávají soupeřit státy a soupeří nadnárodní organizace a společnosti. Je zjevný přechod od oborů založených na využívání přírodních zdrojů k oborům, které lidé vytvářejí sami, a které lze uskutečňovat všude na světě (elektronika, informační technologie aj.). V celosvětovém měřítku dochází k odbourávání národních a obchodních překážek, k uzavírání dohod o volném obchodu a k intenzivnějšímu mezinárodnímu obchodnímu propojování (GATT, WTO, Mezinárodní měnový fond, G7, OPEC, CEFTA, EU). Na jedné straně dochází ke tříštění a dělení států (ČSR - ČR - SR) a na druhé straně všichni usilují o vstup

do větších sdružení. Celosvětová populace roste, stále více se pohybuje (migruje) a stárne, zvyšuje se průměrný věk.(6)

### **3.3.4 Národní prostředí**

Národní prostředí ČR pro manažerské rozhodování se významně změnilo od roku 1990. Hlavní politické záměry z roku 1990 byly formulovány jako transformace příkazové ekonomiky na ekonomiku tržní s cílem vyrovnat se v hospodářské a životní úrovni zemím západní Evropy v časovém období 10-20 let.

Vývoj ekonomického prostředí probíhá ve znamení restrukturalizace a intenzifikace národního hospodářství. Postupně se mění odvětvová a organizační struktura národního hospodářství. Roste podíl služeb na úkor primární (zemědělství a dobývání paliv) a sekundární (průmysl a stavebnictví) sféry.(6)

### **3.3.5 Regionální prostředí**

Regionální prostředí tvoří faktory existující v bezprostředním okolí sídla firmy. Je utvářeno vztahy zastupitelských orgánů a orgánů státní správy k organizaci. Organizace vytváří pracovní příležitosti, vytváří si image před veřejností, podporuje rozvoj regionu a více nebo méně uspokojuje jeho očekávání a požadavky.

Regionální prostředí má významný vliv pro drobné podnikání, pro organizace, které uspokojují poptávku zákazníků v blízkém okolí, na místním trhu. Je ovlivňováno velikostí trhu, počtem organizace, které poskytují podobné či stejné výrobky a služby, mírou nezaměstnanosti, kupní silou obyvatelstva aj. V menším měřítku se v regionálním prostředí projevují činitelé a vlivy obdobně jako v prostředí národním a odvětvovém.(6)

### **3.3.6 Oborové (odvětvové) prostředí**

Harvardský profesor Michael Porter vypracoval a poskytl praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie ve vnějším oborovém prostředí. Říká, že výnosnost

odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něj vložená vysoká nebo nízká technologie. Odvětví, která nejsou založena na vysoké technologii, mohou navzdory tomu dosahovat vysokou výnosnost a naopak.

Obor či odvětví podle Portera představuje skupina firem, vyrábějící stejné nebo navzájem úzce zaměnitelné produkty. Jde o skupinu firem, jejichž výrobky mají takové množství stejných vlastností, že se ucházejí o stejné potenciální spotřebitele. Součástí oborového (odvětvového) prostředí jsou nejen výrobci, nabízející, ale i poptávající, zákazníci, dovozci a uživatelé stejných nebo vzájemně zaměnitelných výrobků nebo služeb.(1)

Faktory odvětvového prostředí mají na firmy v daném oboru přímý vliv a zároveň jsou těmito organizacemi také ovlivňovány. Stupeň ovlivňování jednotlivými organizacemi je závislé na počtu organizací, na stupni koncentrace odvětví, na jeho vyzrálosti, na státních zásadách do odvětví aj.

Odvětvové prostředí zahrnuje velké množství rozdílných a na manažerské rozhodování a na organizace, které v odvětví podnikají nebo do něj chtějí vstoupit, působících

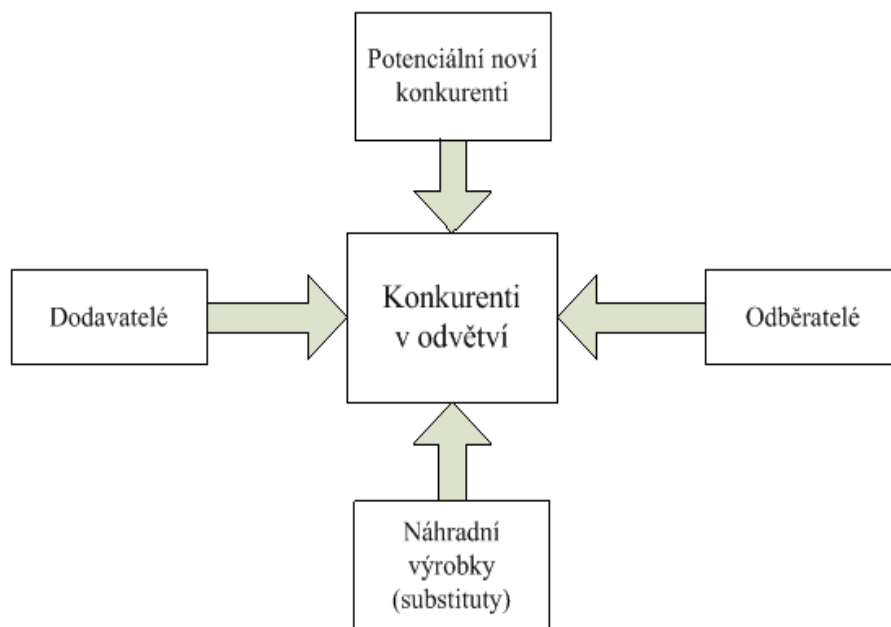
**Základní skupiny činitelů které vytvářejí podstatnou část odvětvového prostředí:**

- Segmentace trhu, velikost trhu, kupní síla obyvatelstva, stupeň nasycenosti, růstový potenciál a atraktivita trhu.
- Klíčové faktory úspěchu, úroveň odvětví, technologická náročnost, bariéry vstupu, zásobování surovinami a výrobky z navazujících odvětví, flexibilita odvětví a bariéry výstupu.
- Životní stádium vývoje odvětví. Koncentrace a segmentace odvětví.
- Konkurence v odvětví, dominantní představitelé a jejich strategické záměry, hrozba substitutů, přechodové náklady.
- Závislost odvětví na konjunkturu, na zákonodárství a na státních zásadách, na veřejném mínění, na ekologických vlivech, na sezónní poptávce aj.
- Ziskovost odvětví, perspektiva jeho rozvoje, možnosti exportu, zájem o vstup nových subjektů do odvětví a celková atraktivita odvětví.(6)

**Porter identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů.**

1. Konkurenti v odvětví
2. Potenciální noví konkurenti
3. Dodavatelé
4. Odběratelé
5. Náhradní výrobky (substituty)

Zároveň vyslovuje myšlenku, že zisk dosahovaný v odvětví je ovlivňován těmito silami.



Obr. č.: 3, Konkurenční síly v odvětví podle Portera (5)

Porter zastává názor, že hlavním účelem konkurenční strategie je najít pozici pro společnost, ve které se může nejlépe bránit těmto vlivům nebo ovlivnit je ve svůj prospěch. Společnost by měla ovlivňovat rovnováhu těchto pěti sil a posilovat pozici firmy.(5)

Východiskem moderního myšlení se stalo poznání nezbytnosti nepřetržitého, denního zápolení o podnikatelské přežití a úspěch. Ani dříve dokonalé firmy nemohou spoléhat na svou dosavadní výkonnost a konkurenční pozici. Musí si ji udržet a upevnit novými

kvalitativními inovačními změnami, jež je postaví na nějakou dobu o krok či dva dopředu před konkurenci.

Pro nové firmy je nalezení volných tržních mezer i vstup na podnikatelská pole stále obtížnější. Důkladné poznání konkurentů je velmi cenné. Už v dávnejší minulosti věděli úspěšní vojevůdci, že důkladná znalost protivníka znamená polovinu úspěchu.(5)

### **3.3.7 Situační analýza vnějšího prostředí**

Hlavním úkolem situační analýzy vnějšího prostředí je prozkoumat co se v okolí firmy děje a na základě toho se pokusit předvídat co se může stát, jak to může ovlivnit činnost a existenci organizace a jak by se na současné i předpokládané změny měla firma připravit, jak by na ně měla reagovat, co by měla udělat.

Konkrétním úkolem analýzy situace vnějšího prostředí je zjistit na jedné straně tržní příležitosti, které vnější prostředí organizaci nabízí a na druhé straně hrozby, kterým bude muset organizace čelit.

**Tržní příležitosti** představují další možnosti podniku které definujeme jako oblast potřeby a zájmů kupujících v níž, existuje vysoká pravděpodobnost, že tím, že podnik tuto potřebu uspokojí, dosáhne zisku.

Přitažlivost příležitostí je závislá na:

- Množství potenciálních kupujících
- Kupní síle potenciálních kupujících
- Ochotě potenciálních kupujících nakupovat

Tržní příležitost existuje, když identifikujeme dostatečně velkou skupinu lidí, jejichž potřeby zůstávají neuspokojeny, přičemž existují tři situace, které vznik tržní příležitosti umožňují. Jsou to:

- Nabídka něčeho, čeho je na trhu nedostatek.
- Nabídka existujícího výroku nebo služby novým způsobem.
- Nabídka nového výrobku nebo služby.
- Snadný vstup na nové trhy. (3)



**Hrozby (ohrožení)** jsou výrazně nepříznivé situace vznikající v okolním prostředí, které působí negativně na organizace např. tím, že snižují poptávku, zvyšují náklady na výroby a služby aj. a v konečných důsledcích mohou vést k zániku organizace.

Příležitosti a hrozby jsou proměnlivé v čase a v prostoru. Stejná situace může být v určitém časovém období (nebo v krátkém období) příležitostí a v jiném období za 3 či 5 let (nebo v dlouhém období) hrozbou a naopak. Situace, která je příležitostí v jednom regionu, může být ve stejném časovém okamžiku hrozbou v jiném regionu a naopak. Příležitosti a ohrožení je nutno vztahovat vždy k určité organizaci, k výrobku nebo službě. Stejná situace může být pro jednu organizaci příležitostí, pro jinou hrozbou.

Identifikace a využití příležitostí je potřebnou složkou manažerské kompetence. Manažeři, kteří jsou schopni objevit a využít nové příležitosti získávají pro organizaci konkurenční výhodu. Dobrý manažer je ten, který vidí příležitost tam, kde ostatní vidí hrozby.

Pro účely situační analýzy lze použít metodický postup sledování a hodnocení faktorů vnějšího prostředí, který doporučuje Milkovich a který předpokládá realizovat následující kroky:

- Definovat faktory vnějšího prostředí, které nyní a v budoucnu mohou nějakým způsobem ovlivňovat činnost a existenci organizace, a rozlišit je na možné příležitosti a hrozby.
- Rozlišit faktory na stabilní a proměnlivé. U proměnlivých na základě podrobného vyhodnocení všech dostupných informací (ze statistických údajů, z odborného tisku aj.) definovat jejich dosavadní vývojovou tendenci. V podstatě to znamená zjistit a charakterizovat co a jakým způsobem ve vnějším prostředí se mění.
- Na základě extrapolace dosavadního vývoje, limitujících faktorů, nejlepších a nejhorších případů aj. modelovat budoucí vývoj sledovaných faktorů.
- U faktorů, které jsou pro organizaci významné provést na základě analýzy dopadu predikci jejich možných následků na organizaci a seřazení možných následků podle priorit (pravděpodobnost výskytu, velikost účinků aj.)

- Připravit výstupy, opatření, scénáře reakcí organizace na očekávané změny sledovaných faktorů a stanovit priority reakcí na tyto změny
- Vypracovat dokumentaci a opatření (směrnice, pokyny) k informování zainteresovaných pracovníků a implementaci rozhodnutí, tzn. co, kdo, kdy a s jakými zdroji má vykonat.

Při uplatňování tohoto metodického postupu se dále doporučuje postupovat ve dvou stupních. V prvním stupni analyzovat mezinárodní, národní a regionální prostředí a jednotlivé faktory rozřadit do skupin podle PESTE analýzy a ve druhém stupni provést analýzu oborového prostředí.

Faktory vnějšího prostředí spolu souvisí a neustále se mění. Změna jednoho faktoru vyvolá změny faktorů dalších. Manažer musí sledovat tendence působící ve vnějším prostředí nepřetržitě.(3)

### **3.3.8 Vnitřní prostředí**

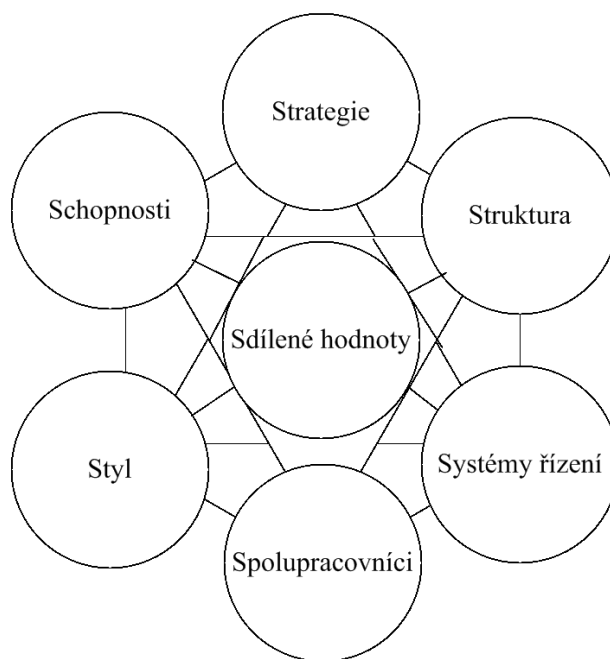
Vnitřní prostředí zahrnuje množinu prvků a jejich vzájemných spojitostí existujících uvnitř podniku. Pro jeho pochopení je účelné podnik definovat jako sociálně technický systém, jehož prvky jsou lidé a věcné prostředky propojené vzájemnými komunikačními a řídicími vazbami. Je to systém otevřený a je spojený s okolím prostřednictvím sítě transakcí, které omezují jeho autonomii chování a ovlivňují jeho závislost na okolí. Primárním úkolem managementu je zajištění trvalé životaschopnosti a existence podniku na základě aktivního a reaktivního vytváření rovnováhy mezi vnějším a vnitřním prostředím.(6)

### **3.3.9 McKinsey model 7S**

Jedním ze současných přístupů určený pro potřeby managementu je McKinseyův přístup „7S“. Charakterizuje sedm nejdůležitějších, kritických faktorů, podmiňujících úspěch a prosperitu organizace. Jednotlivé faktory jsou formulovány tak, aby začínaly písmenem „S“. Jsou to:

1. **Strategie** (Strategy)
2. **Struktura** (Structure)
3. **Systémy řízení** (Systems)
4. **Spolupracovníci** (Staff)
5. **Styl** (Style)
6. **Schopnosti** (Skills)
7. **Sdílené hodnoty** (Shared values)

Rychlé změny v tržním prostředí na jedné straně a na druhé straně pomalejší změny ve firemních „7S“ způsobují, že firemní strategie již nejsou tak efektivní. Pokud firma není schopna rychle reagovat na změny ve svém okolí, začne přicházet o svoji pozici na trhu. Pokud firmy chtějí udržet svoje postavení na trhu a předcházet krizím, musejí změny provádět včas. Pečlivé sledování vnitřních změn ve firmě, je klíčové v určování firemních cílů a plánování strategií.(4)



Obr. č.: 4, „7S“ firmy McKinsey (4)

Za význačnou vlastnost modelu „7S“ lze považovat to, že byl poradci firmy McKinsey rozsáhle testován v rámci jejich studií mnoha organizací.(4)

### **3.3.10 Situační analýza vnitřního prostředí**

Základní manažerskou koncepcí je vytváření rovnováhy mezi vnějším a vnitřním prostředím, management proto musí neustále sledovat a analyzovat vnitřní prostředí, definovat klíčové faktory, potenciály úspěchu a na změny vnějšího prostředí reagovat. Konkrétním cílem situační analýzy vnitřního prostředí je definovat silné a slabé stránky organizace a pozici na trhu a v odvětví.

Silné stránky vyjadřují to, co podnik dělá lépe než ostatní, kde dosahuje bez zvláštního vypětí sil lepší výsledky než konkurence, nebo má úspěchy tam, kde ostatní organizace neměly.

Silné stránky je možno charakterizovat jako:

- Významné vlastnosti podniku a výrobků (služeb), které jsou jako významné vnímané a posuzované zákazníkem.
- Tradice značky.
- Významné přednosti podniku, které nemohou být v krátké době napodobitelné a dosažitelné konkurencí.
- Kvalifikovaná pracovní síla.(3)

Vrcholový management firmy posuzuje každý faktor z hlediska intenzity jeho vlivu (výkonnosti) a z hlediska jeho důležitosti. Není pochopitelně možné, aby všechny podnikatelské aktivity měly pouze silné nebo slabé stránky. Stěžejní otázkou je, zda by se společnost měla věnovat výhradně těm příležitostem, u nichž by mohla uplatnit své silné stránky, nebo mnohem lepším příležitostem, které by však vyžadovaly značné úsilí pro získávání potřebných silných stránek.(4)

Opakem jsou slabé stránky, které znamenají omezení pro firmu.

Příkladem slabých stránek může být:

- Vysoká zadluženost.
- Absence firemního systému.

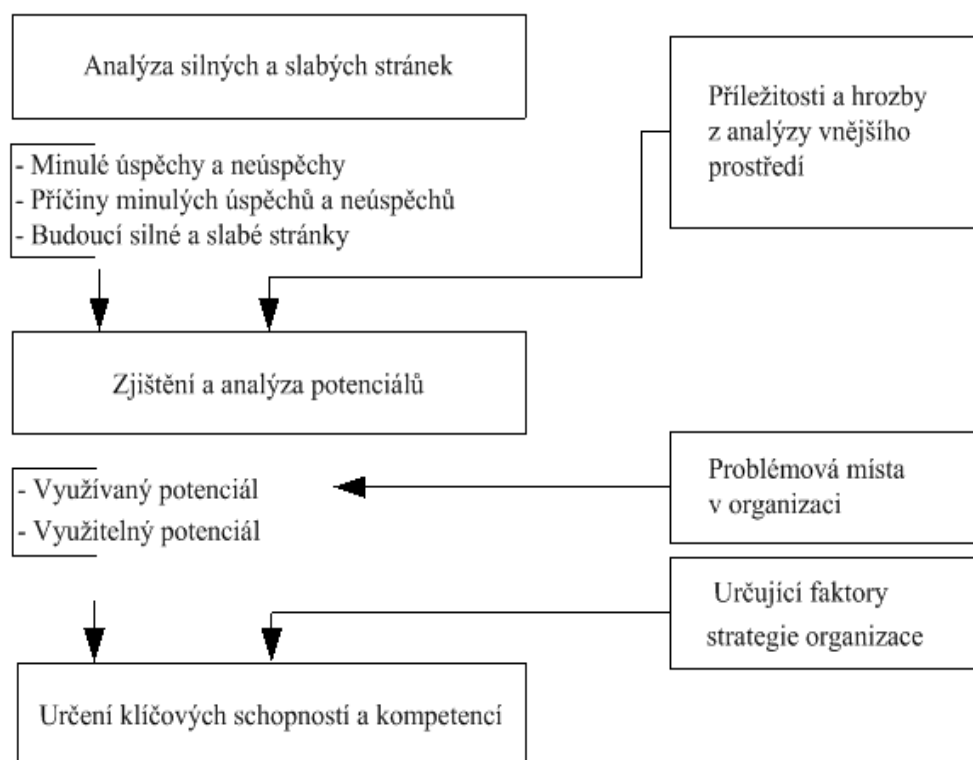
- Zastaralý strojný park.
- Špatná pověst podniku.
- Omezené výrobní kapacity.

Ne všechny silné a slabé stránky mají pro firmu stejnou váhu a ani stejnou schopnost ovlivňovat jeho činnost.

Silná stránka v jednom podniku může být ve druhém posuzovaná jako slabá. Ne každá silná stránka může být konkurenční výhodou. Mnohdy i to co podnik dělá dobře jde dále zlepšit.

Metodické postupy používané při situační analýze vnitřního prostředí mohou být rozdílné podle toho z jakých principů klasifikace a definování faktorů vnitřního prostředí se vychází. Náprava slabých stránek a spoléhání na silné stránky podniku nemusí být nutně tou správnou cestou ve strategii podniku.(3)

Jsou-li např. východiskem potenciály (faktory) úspěchu, doporučuje se následující metodický postup:



Obr. č.: 5 , Dílčí kroky analýzy potenciálů podle Eschenbacha (6)

**Prvním krokem analýzy potenciálů je zjištění a analýza silných a slabých stránek.**

Této analýze by měly být podrobeny zejména: výrobek, výzkum a vývoj, nákup, výroba, logistika, odbyt, lidské zdroje, management a finanční oblast.

V rámci analýzy se osvědčil postup spočívající ve:

- zjištění a analýze minulých úspěchů a neúspěchů
- analýze příčin minulých úspěchů a neúspěchů
- stanovení silných a slabých stránek, které budou působit i v budoucnosti a budou sloužit jako základna pro budoucí strategie organizace.

**Druhým krokem je analýza potenciálů** tj. faktorů úspěchu organizace v odvětví.

Takovými faktory mohou být: znalost značky, hodnocení značky, kvalita výrobku, šířka sortimentu, distribuce, služba zákazníkům, organizace prodeje, inovační síla, technologické know-how aj.

Faktory úspěchu vyplývají z analýzy odvětví a konkurence. Na základě těchto faktorů je podnik srovnávaný s jedním nebo několika nejsilnějšími konkurenty.

**Třetím krokem je určení klíčových schopností.** Klíčová schopnost může být chápána jako souhrn znalostí, schopností a zručností, které mohou být v různých oblastech podniku zdrojem konkurenčních výhod.

Z klíčových schopností se můžou vyvinout klíčové kompetence (tj. oblasti výkonů) a z nich klíčové výrobky.

Klíčové schopnosti, kompetence a výrobky jsou ty, které:

- umožňují organizaci přístup k větším nebo novým trhům
- zvyšují užitnou hodnotu pro zákazníka nebo snižují náklady
- jsou jedinečné, obtížně napodobitelné konkurencí.

Klíčová schopnost je širší pojem a může zahrnovat více kompetencí nebo výrobků. Lze ji chápat jako zvládnutí procesu a technologie. Nejúspěšnější výrobky a jejich vnímání zákazníky jsou výchozími body k identifikaci klíčových schopností. Klíčové schopnosti musí podnik mít v budoucnosti, aby mohl obstát v konkurenci.(6)

### 3.4 SWOT analýza

Úspěšné firemní plánování vyžaduje, aby management měl odpovídající a kompletní znalost okolního prostředí a interních možností organizace. Tato znalost musí předcházet výběru strategie managementem. Jednou s technik poznání organizačního prostředí a vnitřních možností podniku, která prakticky zahrnuje postupy všech předcházejících technik je SWOT analýza. Ta slouží k základní identifikaci současného stavu podniku. Je užitečnou součástí situační analýzy.(3)

Je užitečným nástrojem rekapitulace. Jejím cílem je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace a hlavně její silné a slabé stránky podporují schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí.

SWOT analýza je založena na analýze silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek, příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats), které tvoří východiska k plánování opatření (strategií) a reakcí organizace pro změny vnějšího prostředí. SWOT (TOWS) analýza se vypracovává nejčastěji formou matice (Tab. č.1) (4)

Na základě vzájemného porovnání příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí a silných a slabých stránek vnitřního prostředí vyplývají v matici 4 možné skupiny strategií pro reagování organizace na změny vnějšího prostředí:

1. **Strategie SO**, zaměřené na využití silných stránek k získání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
2. **Strategie ST**, zaměřené na využití silných stránek a na eliminaci resp. Snížení negativních účinků hrozeb z vnějšího prostředí.
3. **Strategie WO**, zaměřené na překonávání vlastních slabých stránek a využívání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
4. **Strategie WT**, zaměřené na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího prostředí.(6)

Při vyhodnocování a volbě strategií by měly jako prioritní být realizovány SO a WT na něž by měly být soustředěny podnikové zdroje.

<b>Interní</b> <b>Externí</b>	<b>Silné stránky</b> (Strengths)	<b>Slabé stránky</b> (Weaknesses)
<b>Příležitosti</b> (Opportunities)	<b>SO</b> - <i>maxi maxi</i>	<b>WO</b> - <i>mini maxi</i>
<b>Hrozby</b> (Threats)	<b>ST</b> - <i>maxi mini</i>	<b>WT</b> - <i>mini mini</i>

Tab. č.1: Matice SWOT (6)

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací svých předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. Po dokončení analýzy jsou manažeři schopni posoudit stávající pozici organizace a provést zásahy, které lépe připraví organizaci na budoucnost.(3)

### 3.5 Marketingový mix

Představuje souhrn základních marketingových prvků, jimiž firma dosahuje svých marketingových cílů. Zahrnuje všechno, čím lze ovlivňovat poptávku po produktech firmy.(2)

Marketingový mix je vytvářen ve shodě s marketingovými cíli, poskytuje firmě prostor k uskutečnění řady rozhodnutí která směřují k uspokojení potřeb zákazníka. Pomocí tohoto mixu podnik oslovuje zákazníky a pomáhá nacházet způsoby k nejlepší obsluze cílových trhů.(3)

#### Marketingový mix : 4P

Souhrn marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.

**Produkt** - výrobek ( služba)

**Promotion** - reklama a propagace

**Place** - umístění

**Price** - cena (4)



**Produkt** - je v marketingovém pojetí chápán jako hmotný statek, služba nebo myšlenka, která se stává předmětem směny na trhu a je určena k uspokojování lidské potřeby i přání. Je vytvářen řadou komponentů, které přispívají k jeho možnostem uspokojovat potřebu zákazníka. Tyto komponenty neboli rozšiřující efekty výrobku, mohou být balení, značka, kvalita, styl záruka, servis, dodací podmínky.

Komplexní výrobek je souhrnem všech fyzických a psychologických vlastností výrobku, jejichž prostřednictvím dochází k spokojování potřeb zákazníků. Jeho úspěšnost je určena stupněm uspokojení potřeb zákazníků. Výrobek musí plnit cíle: finanční, mít postavení, sled a sledovat cíle spotřebitelů, řešit problémy spotřebitelů.

**Promotion** - Moderní marketing vyžaduje více než vyrobit dobrý produkt, abstraktivně ho ocenit a zpřístupnit spotřebiteli. Firmy musí se svými zákazníky komunikovat a tento proces není možno ponechat náhodě. Základními otázkami je rozhodnout, kolik prostředků na komunikační proces věnovat a jakým způsobem komunikovat.

Celkový marketingový komunikační systém, označovaný také jako promotion-mix se skládá ze specifické kombinace 4 hlavních nástrojů : reklamy, podpory prodeje, publicity (public relations) a osobního prodeje. Kromě těchto hlavních nástrojů komunikuje i řada dalších: design, cena, provedení, tvar a barva obalu atd. Z toho je patrné, že celý marketingový mix je propojen a váže se na marketingovou strategii.

**Place** – místo , taktéž v sobě zahrnuje řadu nástrojů jako jsou pokrytí trhu, distribuční cesty, sortiment, dislokace, zásoby, doprava. Zde je nutné připomenout, že se snažíme zajistit zákazníkovi pohodlí. Jde o zvážení jakou formou a jak dostat k zákazníkovi daný výrobek či službu, tak aby se cítil pohodlně.

**Price** – cena je jediný nástroj marketingového mixu který přináší zisk. Tradičně cena fungovala jako rozhodující faktor zákazníkova výběru při volbě výrobku. Je tomu dosud tak v chudších skupinách, chudších státech. Mnoho zákazníků používá cenu jako ukazatele kvality. Firma poprvé stanovuje cenu, když uvádí na trh nový výrobek. Musí

se rozhodnout kam jej umístí, na který trh. Většina trhů má tři až pět cenových vrstev.(5)

Je třeba pečlivě zvážit otázky:

- Jaká cena pokryje náklady?
- Jaká cena je reálná pro uskutečnění obchodních transakcí?
- Jaká cena je potřebná pro dosažení podnikových cílů?(2)

### **3.6 Marketing ve službách**

Problematika uplatnění marketingu ve službách lze sledovat z různých úhlů pohledu.

Vymezení role marketingu ve službách je závislé na velké řadě okolností:

- Chápání samotné služby - klasifikace v souladu s rozdělením ekonomických činností
- Míra regulace služeb
- Vymezení účelu poskytované služby
- Způsob dodávky služby

Služba je často definována jako jakákoli činnost kterou může nabídnout jedna strana druhé, je v zásadě nehmotná a nevytváří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým produktem.

Charakteristické znaky služeb:

- Nehmotnost
- Nestálost
- Neoddělitelnost
- Neskladovatelnost

Úloha marketingu ve službách spočívá ve vzájemném sladění procesu poskytování služeb a jejich spotřeby takovým způsobem, aby spotřebitelé ocenili kvalitu poskytovaných služeb a hodnotu kterou jim služby přináší.

Služby jsou svou šíří a dosahovanou úrovní jedním z indikátorů vyspělosti ekonomiky. Vzhledem ke specifickým znakům služeb se jeví jako vhodné využívat modifikované nástroje marketingového řízení, hovoříme o rozšíření marketingového mixu.(7)

### **3.7 Marketingová strategie**

Strategie pomáhá stanovit cesty k dosažení cílů a poslání. Je dlouhodobým rámcem, který pomáhá sjednocovat v podniku hlavní cíle, priority a aktivity. Marketingová strategie vychází z orientace na trh a uspokojování potřeb zákazníka.(8)

V marketingovém prostředí se k dosažení vytýčených cílů, představ a záměrů setkáváme s ofenzivním pojetím konkurenčního boje firmy, které je vnímáno jako uchopení tzv. strategické iniciativy v oblasti konkurenčního boje, kde pod tímto pojmem chápeme schopnost naší firmy aktivně ovlivňovat budoucí vývoj firmy.(1)

Účelem strategie je dosažení náležité součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvoření jednotného a nedělitelného celku jeho dalších perspektiv.

Hlavní rysy koncepce marketingové strategie:

- Uvědomělá orientace na trh a zákazníka a plné uspokojení jeho potřeb.
- Současné posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle.
- Rozhodování o efektivním vynaložení prostředků
- Vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností na vytipovaných trzích.

Strategický marketing je zcela soustředěn na zákazníka. Zákazník tu není proto, aby koupil, co podnik vyrobil, ale podnik existuje proto, aby sloužil potřebám zákazníka. Dobrá znalost vnitřních podmínek a konkrétní situace i respektování prostředků organizace napomáhá ke zlepšení pozice ve vnějším prostředí. Strategický marketing

usiluje o zajištění vzájemného kontinuálního zvažování vnitřních podmínek firmy a vnějšího prostředí organizace.

Strategický marketing usiluje o hledání konkurenčních výhod s výrazným odlišením s předpokladem dosažitelnosti a udržitelnosti. Konkurenční výhoda a výsledky marketingové situační analýzy jsou klíčovými prvky pro volbu a formulování vhodných marketingových strategií.(3)

## 4 Analýza současného stavu

### 4.1 Popis firmy

Společnost MK.LD s.r.o. je přední poskytovatel v oblasti Supply chain managementu. Firma je součástí celosvětové sítě cca 38 poboček v 13 zemích americké společnosti MK.LD. Od svého založení v r. 2005 došlo v dceřiné společnosti MK.LD s.r.o. k dynamickému růstu a počet zaměstnanců v r. 2012 překročil 650 zaměstnanců.

Společnost MK.LD s.r.o. poskytuje služby klientům z oblasti hardwaru, softwaru, telekomunikací a bezdrátových spojení, pro které zprostředkovává služby na zakázku.

Pro své klienty zajišťuje nákup obalových materiálů a jednotlivých komponentů, kompletaci, balení a následné odeslání hotového výrobku jak do obchodního řetězce, tak i konečným uživatelům.

Jednou z dalších oblastí, ve které poskytuje služby svým klientům je oblast reverzní logistiky „zpětná logistika“. Tato oblast se zabývá reklamacemi a následnou opravou výrobku, odesláním opraveného nebo nového výrobku, ale také zabezpečením recyklace neopravitelných částí.



Obr. č.: 6, Dodavatelský řetězec (19)

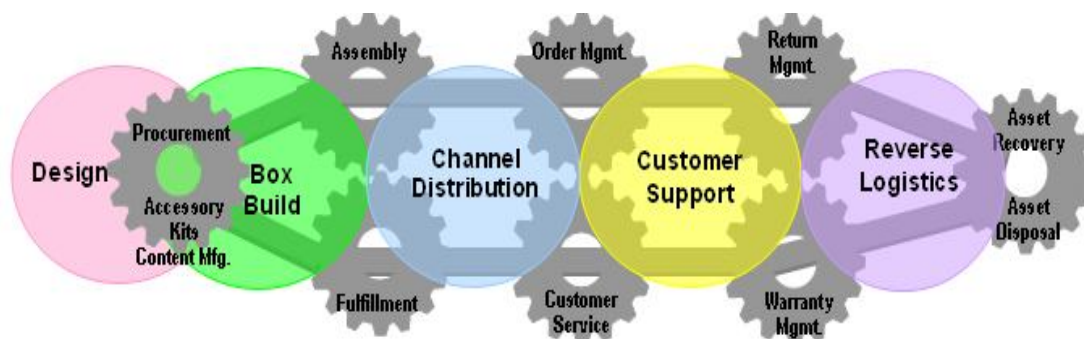
Příjem klientských objednávek se realizuje pomocí technologie EDI (elektronická komunikace). Po zpracování přijatých objednávek pomocí EDI se informace dostává do interního počítačového systému IFS (Industrial and Financial System), je to ERP systém. ERP je zkratka pro Enterprise Resource Planning = podnikové plánování.

Systémy ERP obsahují tři základní funkční oblasti:

1. logistika – nákup, skladování, výroba, prodej a distribuce
2. finance - zdroje
3. plánování lidských zdrojů

Předpokladem ERP je slučovat všechny tyto oblasti. ERP řešení umožňuje zejména: dlouhodobé i krátkodobé plánování zdrojů, vytvářet a aktualizovat rozsáhlé databáze zboží, dodavatelů, zákazníků, majetku, účtů, řízení realizace zakázek z hlediska dodržení termínů a očekávaných nákladů, zpracování obchodních dokumentů (objednávky, kontrakty, faktury, dobropisy, celní deklarace), sledování a plánování nákladů výroby, dostupnosti materiálů používaných pro výrobu, sledování neshod ve výrobě. Dále umožňuje vytvářet a prezentovat požadované přehledy, statistiky a základní analýzy zpracování výsledků všech aktivit ve finančním účetnictví.

Do tohoto procesu jsou zapojeni pracovníci oddělení nákupu, plánování, výroby, logistiky, kvality a zákaznického servisu, kteří spolu musí neustále komunikovat a operativně řešit případné potíže v procesu.



Obr. č.: 7, Individuální složky dodavatelského řetězce (19)

Společnost vynakládá velké úsilí na splnění klientských požadavků, zvýšení jejich ziskovosti a optimalizaci procesu. Jeden z důvodů, proč s touto společností klienti obchodují, je jejich důvěra ve způsob ochrany jejich vlastnictví.

Protože obchody klientů závisí na této ochraně, zaměstnanci MK.LD, systémy a procesy musí zabezpečit, že se klienti mohou na tuto společnost spolehnout, že jim poskytne tu nejlepší úroveň bezpečnosti a péče.

## **4.2 Analýza vnějšího prostředí**

Vnější prostředí je souhrnem všech faktorů, které vznikají mimo podnik. Tyto faktory mohou negativně ovlivnit další rozvoj firmy, a proto je třeba analyzovat v intervalech závislých na oboru podnikání. Vnější prostředí je tvořeno makroprostředím, které zahrnuje mezinárodní, národní, regionální prostředí a působí většinou na výrobky či služby firem nepřímo, ale také oborovým prostředím, které působí na firmy přímo.

Management firmy by měl analyzovat, vyhodnocovat tyto faktory a snažit se předvídat, jak se bude situace pro firmu do budoucna vyvíjet. Zda z výsledné analýzy vyplývají pro firmu příležitosti, kterých by měla využít, či naopak hrozby, kterým je třeba v rámci možností zamezit nebo případně zmírnit jejich dopad na firmu.

### **4.2.1 Mezinárodní prostředí**

Vliv mezinárodního prostředí se podstatně změnil od 1. května 2004, kdy se Česká republika stala jedním z deseti nových plnoprávných členských států Evropské unie. Existující hranice se pootevřely a Česká republika vstoupila na trh Evropské unie, odstranila se mezi členskými státy celní bariéra, došlo ke zvýšenému zájmu zahraničních investorů vstoupit do českého výrobního sektoru. To mělo za důsledek oživení české ekonomiky a příliv zahraničního kapitálu.

21. prosince 2007 se Česká republika plně zapojila do Schengenské spolupráce, byly zrušeny kontroly na vnitřních hranicích. Na mezinárodních letištích v rámci letů uvnitř rozšířeného Schengenu zmizely hraniční kontroly 30. března 2008.

Schengenská zóna nyní zahrnuje 26 zemí. Rozprostírá se na území čtyř tisíc kilometrů od Portugalska po Estonsko. Odstranění vnitřních hranic zvyšuje potřebu hlídat ty vnější, což vedlo k vybudování Schengenského informačního systému. Ten představuje rejstřík poskytující policejním a jiným orgánům přístup k informacím

o hledaných a pohřešovaných osobách. Ochrana hranic se soustředí na pozemní hranice, mezinárodní letiště, mořské přístavy a je doprovázena úzkou spoluprací členských států v policejních, justičních, vízových a dalších záležitostech včetně přísných pravidel ochrany osobních údajů.(15)

Poslední roky významně ovlivnila všesměrná ekonomická krize. Ta začala světovou finanční krizí v roce 2007 na americkém hypotečním trhu a trvala přibližně do roku 2009. Vzhledem ke spojitosti světových finančních trhů se situace rychle přesunula do Evropy, kde některé evropské banky čelili vysokým ztrátám, z důvodu poskytování úvěrů do zahraničí a investicem do cenných papírů. Finanční krize kombinovala bankovní, měnovou i dluhovou krizi. V rámci měnové krize depreciovaly měny mnohých zemí, které zaznamenaly odliv kapitálu do zahraničí. Jednalo se například o americký dolar, islandskou korunu a ruský rubl. V roce 2010 znehodnotilo i euro. Většina postižených zemí se snažila zachránit svoje národní banky a podpořit ekonomiku, na což byly vydány a půjčeny nemalé finanční částky. V mnoha zemích finanční krize zapříčinila problémy veřejných financí a nakonec vyústila v krizi dluhovou, kdy dotyčné země nejsou schopny splácet svůj zahraniční dluh a úroky z dluhu, a především byly či jsou ohroženy státním bankrotem v souvislosti se zadlužeností veřejnou. K hlavním rysům vývoje světové ekonomiky patří zpomalení ekonomického růstu, vzestup cenových hladin, nárůst finanční nestability a prohlubování makroekonomické nerovnováhy mezi světovými regiony.(9)

Přesto ale zájem zahraničních investorů o podnikání v České republice neklesá. Vznikají a rozšiřují se stále další, velké průmyslové zóny i když ne tak intenzivně jako tomu bylo v minulých letech. Česká republika je stále atraktivní pro investiční projekty s vyšší přidanou hodnotou. Čerpání eurodotací je rychlejší a intenzivnější. Podnikatelé se nebojí vstupovat do nových projektů a rozvíjet svoje podnikání.



#### 4.2.2 Národní prostředí

Národní prostředí v České republice za poslední období postihlo několik změn a reforem. Zejména daňová reforma od 1.1.2012 přinesla dost zásadní změny. Mezi nejvýznamnější patří změna v DPH, která zvyšuje sníženou sazbu daně z 10 na 14 %.

Důležité změny nastaly k 1. 1. 2012 i v oblasti pracovního práva. V rámci velkého množství změn uvedu např. umožnění uzavírání pracovních poměrů na dobu určitou až na tři roky s možností dvojího opakování či prodloužení. Nově je kromě dalšího definována závislá práce, objevil se nový výpovědní důvod – zvláště hrubé porušení režimu pracovní neschopnosti. Také je stanoveno, že zkušební doba u manažerů může trvat až 6 měsíců. Dále se odstupňuje výše odstupného podle doby trvání pracovního poměru. Velice důležitou změnou pracovního práva je novela o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, která v rámci boje proti „Švarc systému“ zavedla možnost postihu až ve výši 10 mil. Kč za umožnění nelegální práce (minimálně ve výši 250 000 Kč) a až 100 000 Kč za výkon nelegální práce. Nelegální prací se přitom nově rozumí i výkon závislé práce podle ZP fyzickou osobou mimo pracovněprávní vztah.

Mění se také podmínky pro vstup do evidence uchazečů o zaměstnání na Úřadu práce ČR. Pokud vám úřad práce zprostředkuje vhodné zaměstnání, ale vy jej ukončíte bez vážného důvodu nebo dohodou se zaměstnavatelem, budete moci být evidováni na úřadu práce (a tedy budete moci pobírat podporu v nezaměstnanosti) až po uplynutí 6 měsíců ode dne vzniku tohoto zaměstnání.

V oblasti důchodů proběhlo hned několik změn. Valorizace důchodů je nižší, než se předpokládalo. Nově se také bude výrazněji krátit penze těm, kteří do důchodu odejdou o jeden až dva roky před dosažením důchodového věku.(14)

### 4.2.3 Regionální prostředí

Oblíbeným regionem nových investorů v České republice je Jihomoravský kraj. Hospodářsky významný region s výhodnou polohou v jihovýchodní části České republiky při hranicích s Rakouskem a Slovenskem odedávna představuje strategickou křižovatku Evropy. Rozlohou se Jihomoravský kraj řadí na čtvrté místo a počtem obyvatel na třetí místo mezi ostatními regiony České republiky.

Jihomoravský kraj je vymezen okresy Blansko, Brno-město, Brno-venkov, Břeclav, Hodonín, Vyškov a Znojmo a je rozdělen na 21 správních obvodů obcí s rozšířenou působností. Rozlohou 7 196 km<sup>2</sup> a počtem obyvatel více než 1 154 tisíc. Sídlní město kraje je Brno.(10)

## Jihomoravský kraj



Obr. č.: 8, Jihomoravský kraj (10)

Vzhledem k průmyslové tradici Brna a jeho okolí má stále dominantní postavení v ekonomice Jihomoravského kraje zpracovatelský průmysl, který se na celkové hrubé

přidané hodnotě kraje podílí 21,2 %, na další tradiční odvětví především jižních oblastí kraje, zemědělství, připadá pouze 2,7 %.

Z hlediska dopravy má Jihomoravský kraj klíčovou tranzitní funkci. Kostru dopravního systému tvoří dálnice D–1, D–2 a rychlostní komunikace R–43 a R–52. Významný dopravní uzel v případě silniční, dálniční a železniční dopravy a integrovaného dopravního systému Jihomoravského kraje představuje město Brno. Civilní letiště v Brně–Tuřanech je celoročně schopno přijímat všechny typy letadel. Krajem prochází dva hlavní železniční koridory propojující země EU a město Brno je členem sdružení evropských měst se zájmem o vybudování rychlé železnice.(10)

#### **4.2.4 Analýza PESTE**

##### **1. Politické a právní prostředí**

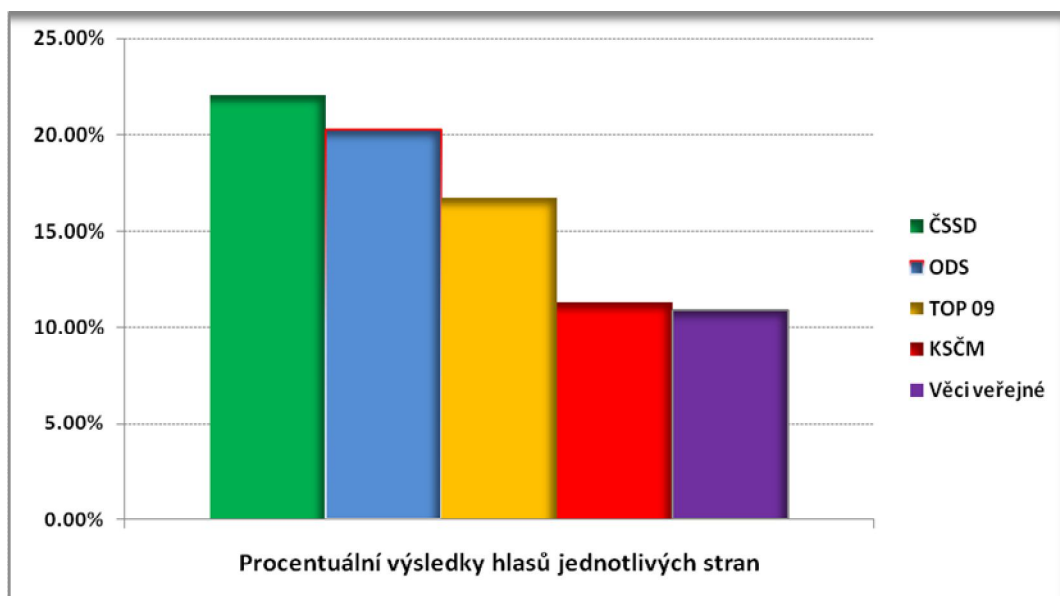
Míra spokojenosti s vnitropolitickou situací nejvíce závisí na politické orientaci a stranických preferencích občanů.

Volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky v roce v roce 2010 se konaly 28.05. – 29.05.2010

Voliči dali ve volbách více než jasně najevo co si o současné politice myslí. Obě největší strany ČSSD a ODS dostali minimálně o 10% méně hlasů než v předchozích volbách.

Rozdělení mandátu stranám bylo následující:

- **ČSSD** - 56 křesel
- **ODS** - 53 křesel
- **TOP 09** - 41 křesel
- **KSČM** - 26 křesel
- **Věci veřejné** - 24 křesel (16)



Graf č.: 1, Procentuální výsledky hlasů jednotlivých stran (16)

Vláda schválila scénář reforem, který se týká změny daní, sociálních dávek, nemocenské s cílem zastavit zadlužování státu a přes určité protesty prosadila velký balík zákonů od doby, kdy se ujala úřadu.

Jako po každých volbách, tak i po těchto následovalo období vládní krize. Vláda je pro nalezení dohody, ale ne za každou cenu. Schválením vyšších daní i toho, že důchody porostou nižším tempem, prozatím končí vládní krize, kterou vyvolaly Věci veřejné. Dohodou o úsporách odvrátila vláda riziko svého pádu a předčasných voleb. Lze ještě očekávat bouřlivé projednávání návrhů, zvláště když se budou schvalovat krátce před podzimními krajskými a senátními volbami, takže je některé strany určitě využijí ve své volební kampani.

Čeští politici se zbavili možnosti volit prezidenta republiky a tuto pravomoc dali do rukou obyvatel Česka. Senát schválil zavedení přímé volby prezidenta a lidé tak budou volit už nástupce současné hlavy státu Václava Klause. Vybírat ho budou již na začátku roku 2013.(18)

Všechny vlivy politické scény působí na naši podnikatelskou sféru. Je tedy otázkou, zda pozitivní efekty budou natolik významné, že převáží nad těmi negativními.

## 2. Ekonomické prostředí

Je tvořeno mnoha faktory, které vzájemně propojují makroekonomické prostředí s mikroekonomickým. Působí na vývoj a ovlivňují strukturu národního hospodářství. Na rozhodování manažerů a organizací působí prostřednictvím monetární a fiskální politiky. Významnou roli jako faktory ekonomického prostředí mají HDP, kupní síla koruny, platební devizová bilance, inflace, státní rozpočet, zahraniční obchod, úroveň a diverzifikace mezd, rentabilita odvětví aj.(6)

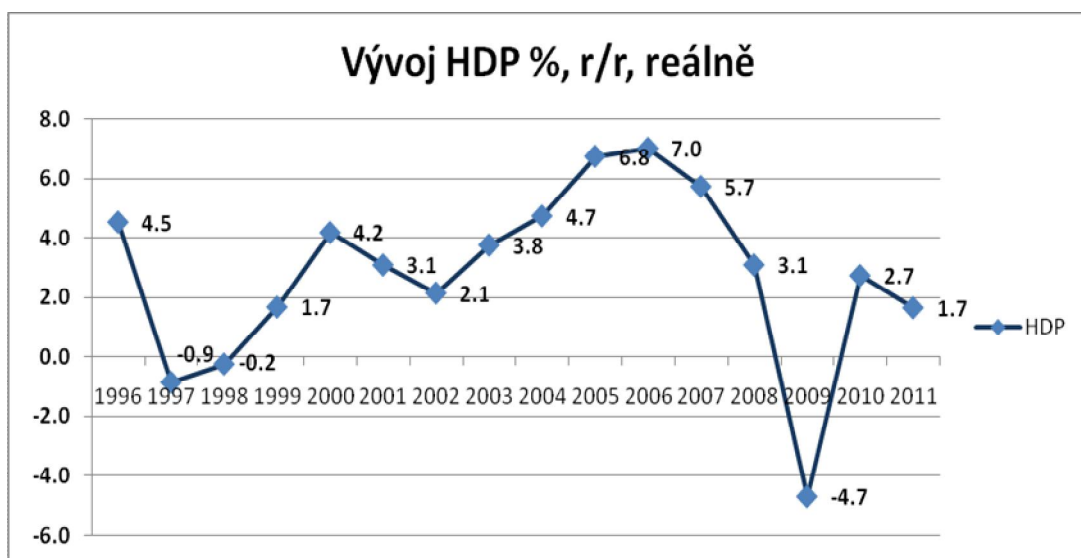
V současnosti na finančních trzích přetrvává nejistota díky dopadům dluhové krize v eurozóně. Poslední měsíce navíc potvrdily, že hlavní představitelé eurozóny nejsou schopni se dohodnout na nějakém konkrétním řešení. Nejistota investorů se automaticky přenáší na trhy. Cesta, kterou se vydá česká ekonomika v dalším období, bude do značné míry záviset právě na rozuzlení dluhové krize v eurozóně. Přesto trvá stálý zájem zahraničních firem o investice v ČR, i když není zdaleka tak výrazný jako v minulých letech.

Makroekonomický vliv v oblasti ekonomického prostředí se skládá z významných faktorů a to především:

**Inflace** - se projevuje vzestupem cenové hladiny, tedy průměrné cenové úrovně. Inflace významně přispívá k ekonomické nestabilitě, zvyšuje míru nejistoty o vývoji ekonomických veličin a snižuje kupní sílu peněz.

**Platební bilance** - která systematickým způsobem zachycuje ekonomické transakce se zahraničím.

**HDP** - Hrubý domácí produkt představuje souhrn hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích. V roce 2011 vzrostl HDP ve stálých cenách o 1,7 %, přičemž v průběhu roku postupně ztrácel na tempu. Tahounem ekonomiky byl po celý rok zpracovatelský průmysl, přestože i zde se meziroční přírůstky během roku snižovaly. Stabilně nadprůměrné výsledky zaznamenalo také odvětví dopravy a skladování, naopak výrazně klesla ekonomická výkonnost stavebnictví.(11)



Graf č.: 2, HDP %, r/r, reálně (11)

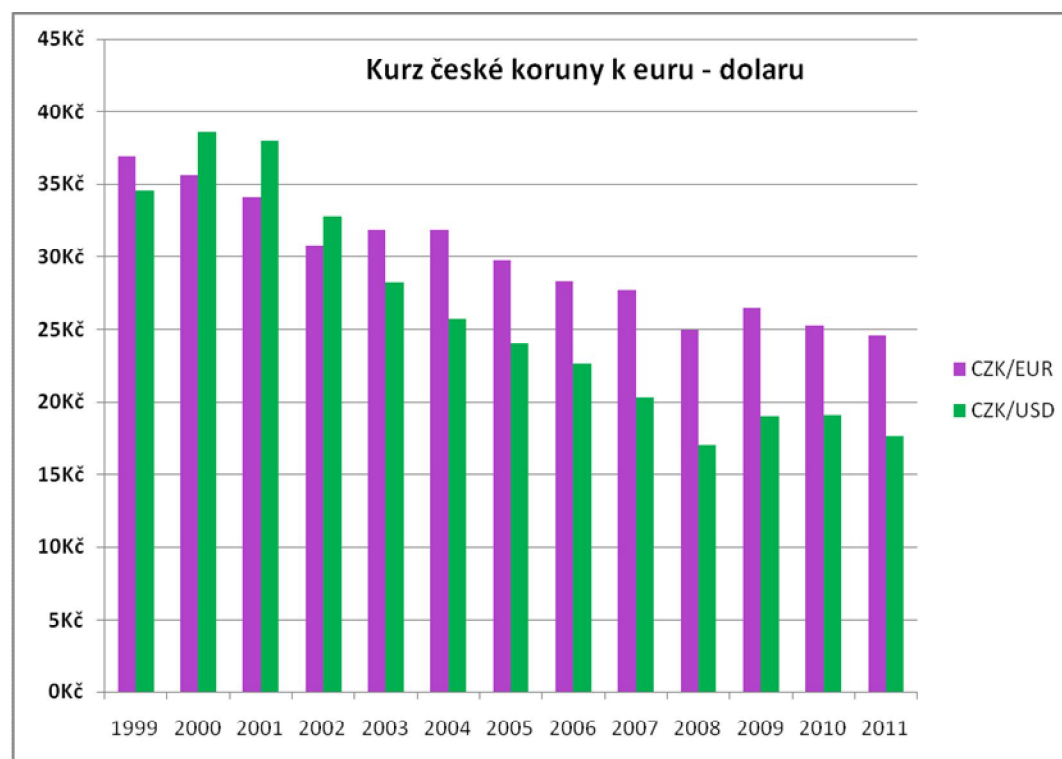
Rok	HDP mld. Kč, b. c.	HDP na 1 obyvatele Kč/obyv., b. c.	HDP na 1 obyvatele PPS/obyv., b. c.	HDP %, r/r, reálně
1996	1,761.6	170,772	12,098	4.5
1997	1,884.9	182,938	12,298	-0.9
1998	2,061.6	200,252	12,344	-0.2
1999	2,149.0	208,992	12,788	1.7
2000	2,269.7	220,949	13,519	4.2
2001	2,448.6	239,487	14,459	3.1
2002	2,567.5	251,700	15,023	2.1
2003	2,688.1	263,497	15,867	3.8
2004	2,929.2	286,979	16,920	4.7
2005	3,116.1	304,478	17,792	6.8
2006	3,352.6	326,553	18,949	7.0
2007	3,662.6	354,808	20,662	5.7
2008	3,848.4	368,986	20,227	3.1
2009	3,739.2	356,405	19,307	-4.7
2010	3,775.2	358,957	19,438	2.7
2011	3,809.3	362,949		1.7

Tab. č.2, Ukazatele reálné ekonomiky (11)

**Kupní síla koruny** - množství zboží, které je možno koupit za určité peněžní jednotky. Vyjadřuje poměr hodnoty peněz a hodnoty zboží.

**Devizové kurzy** - Devizový kurz je cenou bezhotovostní formy cizích peněz. Důsledky posilování koruny: vývoz zboží placeného v zahraniční měně se stává méně výhodným. Český podnikatel obdrží za stejnou dolarovou (eurovou) cenu méně korun. Snižuje to tak jeho zisk.

Čeští podnikatelé jsou nuceni snižovat své náklady a zefektivňovat svoji činnost. V krajním případě to může vést i ke stažení z cizího trhu. Naopak čeští importéři si mohou mnout ruce. (11)

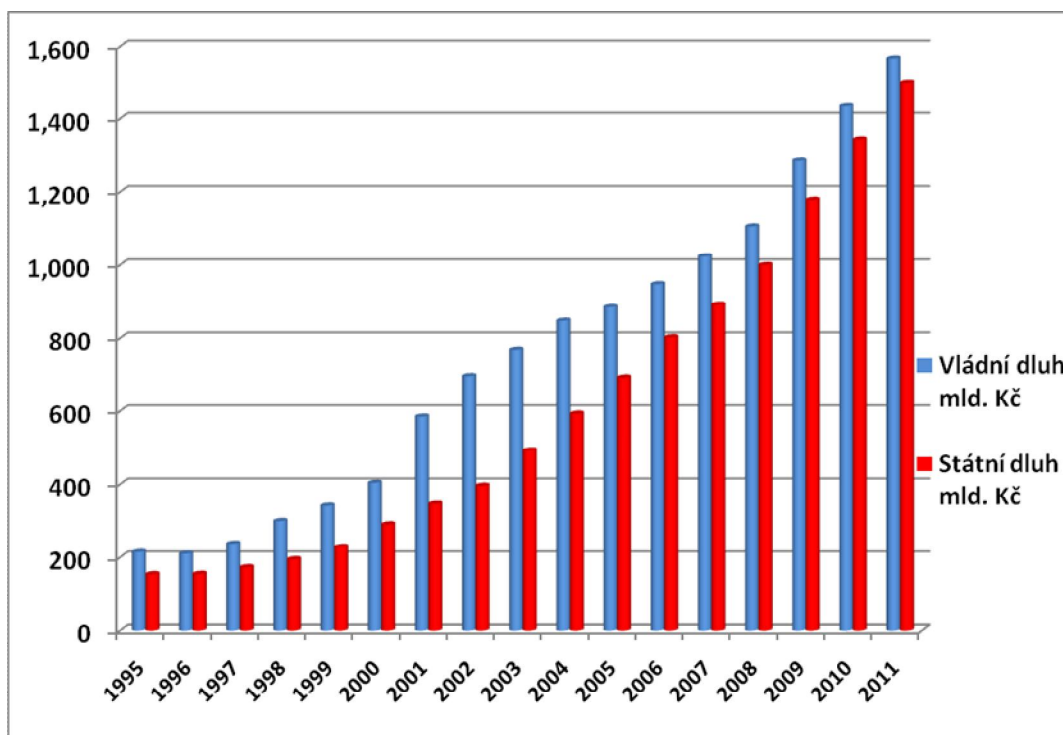


Graf č.: 3, Kurz české koruny k euru / dolaru (11)

**Vládní dluh** - je celkovým dluhem sektoru vládních institucí. Jsou v něm zahrnuta jejich dluhová pasiva.

**Státní dluh** - je tvořen souhrnem státních finančních pasiv (závazky státu vzniklé ze státem přijatých zahraničních půjček, úvěrů od bank a z vydaných státních dluhopisů a jiné závazky státu.(11)

Všechny tyto faktory jsou užitečnými ekonomickými ukazateli výkonnosti ekonomiky v konkrétním státě nebo ekonomickém prostoru. Umožňují nejen meziroční srovnání vývoje ekonomické situace dané země, ale také srovnání mezinárodní.(11)



Graf č.: 4, Vládní a státní dluh (11)

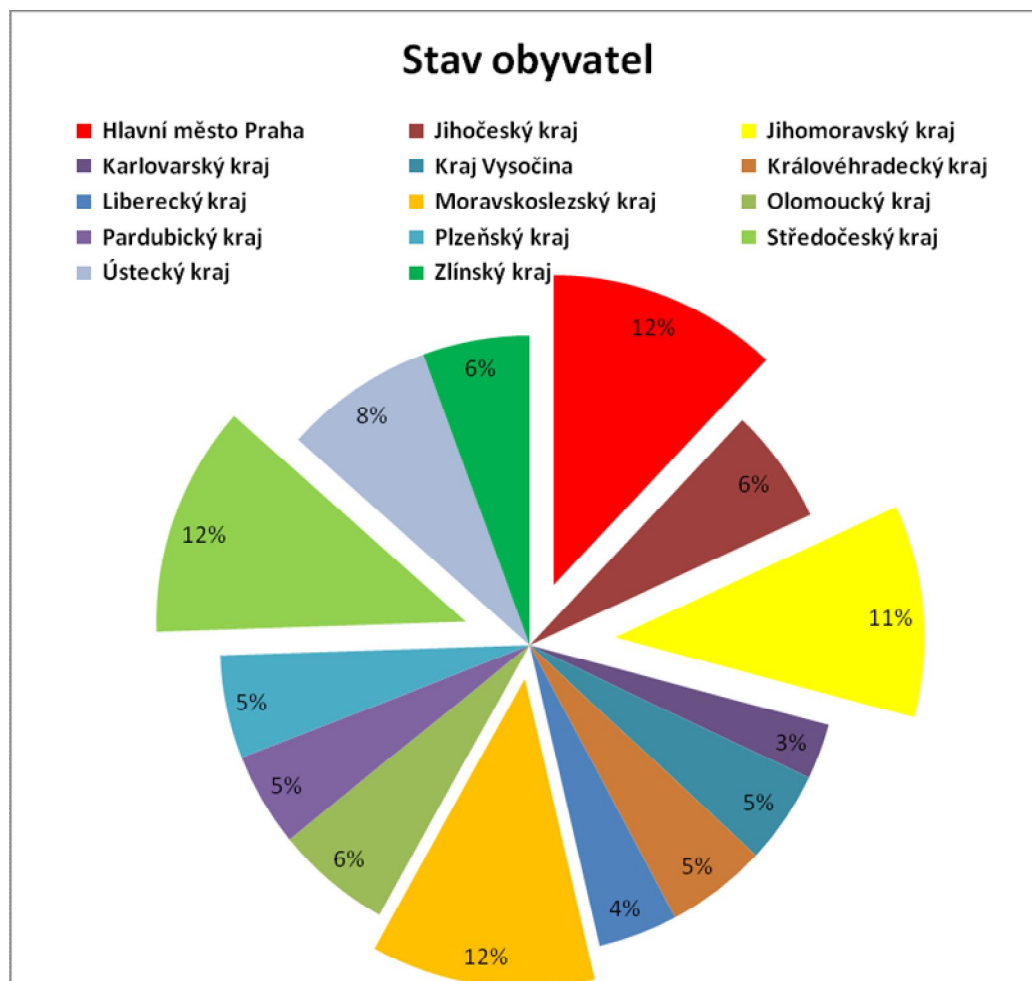
### 3. Sociální prostředí

Toto prostředí zahrnuje sociální, demografické a kulturní faktory, které jsou v úzkém vztahu k životní úrovni společnosti. Na manažerské rozhodování a na organizace působí zejména počet a věková, vzdělanostní a sociální struktura obyvatelstva, rozmístění a migrace pracovních sil, spotřeba, příjmy, výdaje, zvyklosti a preference různých kategorií obyvatelstva aj. Tyto faktory výrazně ovlivňují organizace při rozhodování co a pro koho vyrábět.(6)

Sociální prostředí člověka zahrnuje životní a pracovní podmínky, úroveň příjmů, vzdělání a také společenství, jehož je člověk součástí.



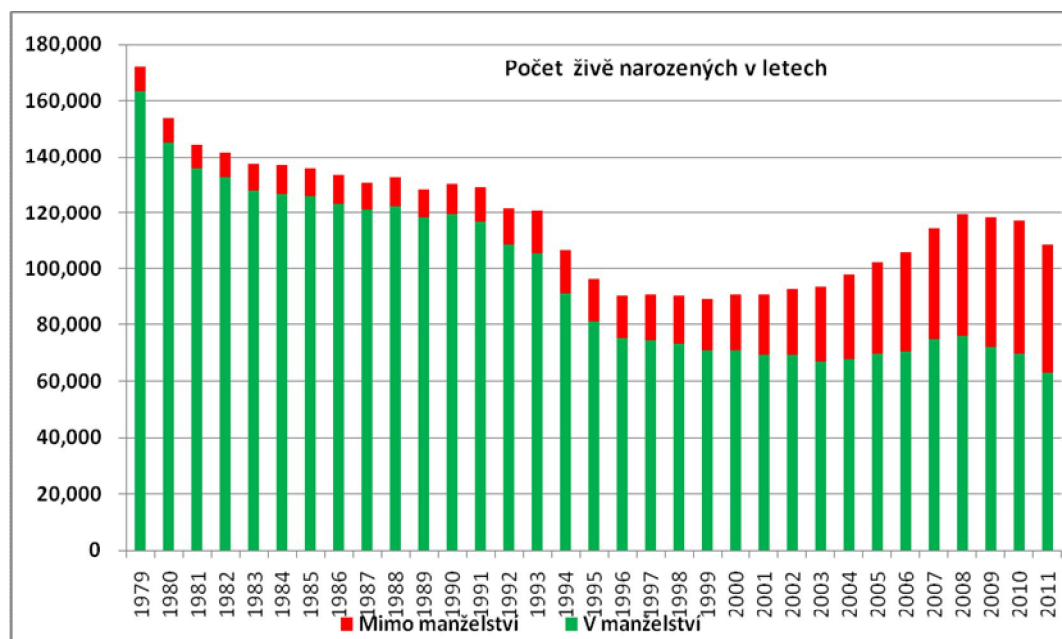
**Počet obyvatel** - podle výsledků statistické bilance činil počet obyvatel České republiky 26. března 2011 celkem 10 562 214.



Graf č.: 5, Stav obyvatel České republiky - rozložení v % (12)

**Počet narození** - v roce 2011 se živě narodilo 108,7 tisíce dětí, o 8,5 tisíce méně než v roce předchozím. Počty narozených dětí klesaly již 3 roky za sebou od roku 2008, kdy vrcholila nedávná vlna zvýšené porodnosti. Ovšem pokles v roce 2011 byl výrazně vyšší než za předchozí dva roky dohromady. Předběžné údaje signalizují i poměrně významný pokles úhrnné plodnosti, ukazatele udávajícího průměrný počet dětí narozených jedné ženě, jež se v letech 2009-2010 pohyboval na hodnotě 1,49. V roce 2011 byla úhrnná plodnost 1,42 dítěte. O jednu desetinu roku, na 29,7 roku se zvýšil

průměrný věk matek při porodu. Nejvyšší plodnost byla zaznamenána u 28 až 31letých žen, mezi prvorodičkami u 27 až 29letých. I v roce 2011 pokračoval růst podílu dětí narozených mimo manželství, který v roce 2010 poprvé přesáhl čtyřicet procent.(12)



Graf č.: 6, Počet narozených v jednotlivých letech (12)

**Průměrná hrubá měsíční mzda** – je uvedena mzda na fyzické osoby, tj. bez přihlédnutí k délce odpracované doby. Průměrná hrubá měsíční mzda představuje podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho zaměstnance evidenčního počtu za měsíc. V roce 2011 dosáhla průměrná mzda výše 24 319 Kč, v meziročním srovnání činil přírůstek 522 Kč (2,2 %). Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 1,9 %, reálná mzda vzrostla o 0,3 %.

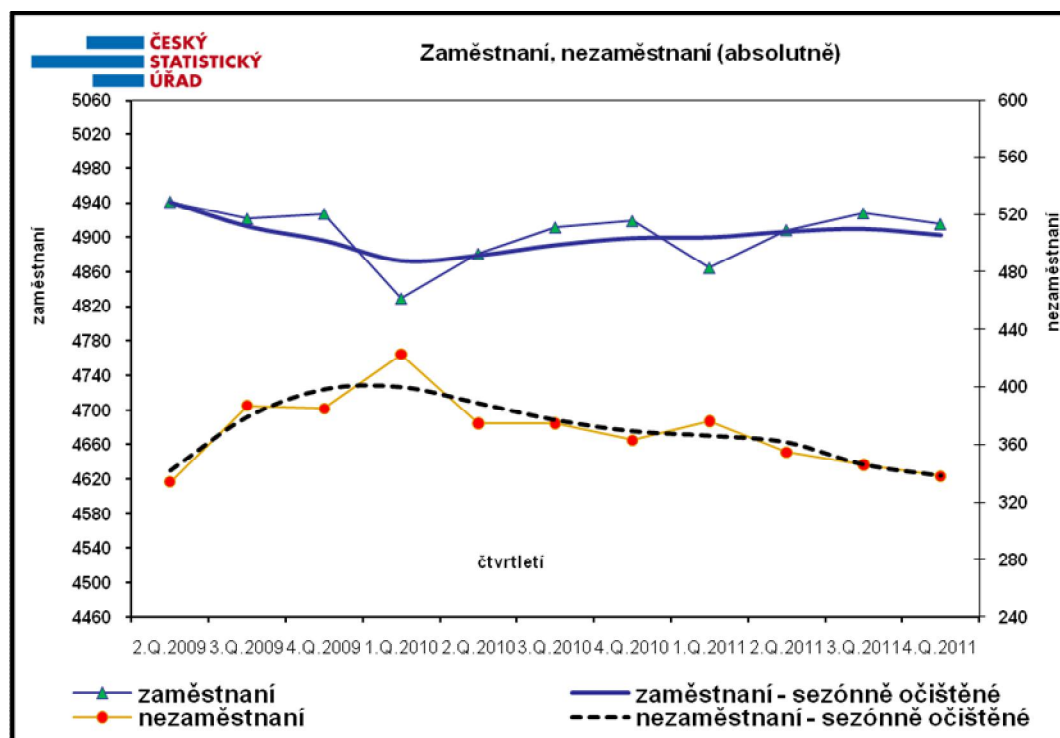
**Minimální mzda** - je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Česko je jedinou členskou zemí EU, kde je minimální mzda stanovena zákonem, kde bude minimální mzda již šestým rokem na stejné výši. I v roce 2012 činí minimální mzda 8 000 Kč.

**Zaměstnanost** - celková zaměstnanost se ve 4. čtvrtletí 2011 snížila proti stejnému období roku 2010 o 3,3 tis. osob. Průměrný počet zaměstnaných, očištěný od sezónních vlivů, se ve 4. čtvrtletí proti 3. čtvrtletí 2011 snížil o 7,1 tis. osob. Zastavil se tak

příznivý trend z minulých čtvrtletí, kdy počet zaměstnaných osob stoupal nepřetržitě od 2. čtvrtletí 2010.(12)

**Obecná míra nezaměstnanosti - (ILO)** je počítána jako podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle (v procentech), kde číselník i jmenovatel jsou ukazatele konstruované podle mezinárodních definic a doporučení (Eurostatu a Mezinárodní organizace práce ILO). Jedná se o odhady z výběrového šetření pracovních sil. Počet nezaměstnaných osob dosáhl 337,9 tis. (z toho 174,7 tis. žen) a v porovnání se 4. čtvrtletím roku 2010 se celkový počet nezaměstnaných snížil o 25,1 tis. osob. Meziroční pokles nezaměstnanosti se projevil v mužské (o 12,9 tis.) i v ženské populaci (o 12,2 tis.).

V třídění podle stupně dosaženého vzdělání mají nízkou míru trvale vysokoškoláci (2,8 %) a osoby s úplným středním vzděláním s maturitou (4,8 %). Vysoká míra nezaměstnanosti přetrvává ve skupině osob se základním vzděláním (24,3 %), nadprůměrná je i v početné skupině osob se středním vzděláním bez maturity vč. vyučených (7,3 %).(12)



Graf č.: 7, Obecná míra nezaměstnanosti v letech (12)

**Výdaje domácností** - za posledních 15 let se změnila i struktura výdajů domácností. Průměrná čistá peněžní vydání českých domácností činila v roce 2010 na jednu osobu 10 835 korun měsíčně. Meziročně je to o 116 korun (1,1 procenta) více. Prakticky to ale znamená stagnaci výdajů, protože tento nárůst zhruba odpovídá inflaci. Nejvíce jde z rozpočtů domácností na bydlení, následují potraviny a nealkoholické nápoje. Strukturou výdajů se Česko v rámci Evropské unie po Slovinsku nejvíce blíží vyspělým zemím západní Evropy.

Statistici rozdělují spotřebu na nezbytnou a zbytnou. Nezbytné výdaje, tedy útraty za potraviny, nealkoholické nápoje a bydlení, činí 40 procent rozpočtu průměrných českých domácností. Nejvíce je stojí bydlení, pod které spadá i částky za energie, teplo a vodu – celkem tvoří 21 procent výdajů. (12)

#### **4. Technické a technologické prostředí**

V České republice stoupl proti roku 1995 objem peněz na výzkum zhruba 3,6krát. ČR je tak jednou z několika málo zemí, jejichž dynamika v tomto směru udržuje kontakt s cílem budovat znalostní evropskou ekonomiku.

26. března 2008 vláda schválila reformu systému, výzkumu a inovací na rozvoj vědy a technologie. Vláda chce podpořit spolupráci výzkumných organizací s podniky, aby vzrostly přínosy výzkumu, vývoje a inovací pro ekonomiku a společnost. Reformou chce zvýšit renomé a přitažlivost České republiky pro domácí i zahraniční výzkumné pracovníky, zájem zahraničí o výzkumnou spolupráci s českými týmy a organizacemi, zájem o nákup výzkumu, licencí či know-how u českých organizací.

Dále musí vytvořit podmínky, podněcující z veřejných prostředků podporované výzkumné organizace k transferu znalostí výzkumu a vývoje do praxe. Reforma musí dále přispět ke zvýšení úspěšnosti českých podniků na mezinárodních trzích se špičkovými výrobky, technologiemi a službami na bázi rychle uplatněných výsledků českého výzkumu.

Je nutné zajistit vysokým školám a výzkumným organizacím, aby měly podmínky pro komercializaci výsledků a ochranu duševního vlastnictví a donutit je, aby jich využívaly při nakládání s výsledky výzkumu a vývoje.

Podnikatelský sektor je nejvýznamnějším zdrojem financování vědeckovýzkumných činností v České republice a současně i nejvýznamnějším sektorem provádění (užití finančních zdrojů) výzkumu a vývoje. Příspěvek jednotlivých odvětví k obchodní bilanci se relativně zvětšuje v čase s rostoucí technologickou intenzitou odvětví. Např. v roce 2006 měla v ČR největší příspěvek skupina odvětví se středně vysokou technologickou náročností a v jejím rámci zejména automobilový průmysl. Tato situace je dána dominantní pozicí automobilového průmyslu v České republice, ale v dalších průmyslových sektorech je většinou česká pozice výrazně slabší, včetně nižší technologické náročnosti.

Mezi priority aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací ČR na léta 2009 – 2011 patřily: biologické a ekologické aspekty udržitelného rozvoje, molekulární biologie a biotechnologie, energetické zdroje, materiálový výzkum, konkurenceschopné strojírenství, informační společnost, bezpečnost a obrana, priority rozvoje české společnosti.(17)

## **5. Ekologické prostředí**

Hlavní cíl je uchovat a vylepšit kvalitu životního prostředí a života i zdraví obyvatel při respektování požadavku udržitelného rozvoje.

Státní politika životního prostředí České republiky vymezuje plán na realizaci efektivní ochrany životního prostředí v České republice do roku 2020. Hlavním cílem je zajistit zdravé a kvalitní životní prostředí pro občany žijící v České republice, výrazně přispět k efektivnímu využívání veškerých zdrojů a minimalizovat negativní dopady na životní prostředí přesahující hranice státu a přispět tak k zlepšování kvality života v Evropě i celosvětově.

Všechny aktivity na mezinárodní, celostátní, krajské a místní úrovni jsou směřující:

- k dosažení dalšího zlepšení kvality životního prostředí jako celku i stavu jeho složek a součástí

- k uplatnění principů udržitelného rozvoje v souladu s evropskou i českou strategií udržitelného rozvoje a k pokračující integraci hlediska životního prostředí do sektorových politik
- ke zvyšování ekonomické efektivnosti a sociální přijatelnosti environmentálních programů, projektů a činností.

Akce na ochranu životního prostředí zahrnují:

**Ochrana ovzduší a klimatu** – odstraňování odpadních plynů a odvětrávaného vzduchu, zachycování a odstraňování tuhých a plyných emisí, monitorovací zařízení pro sledování čistoty ovzduší.

**Nakládání s odpadními vodami** - zahrnuje úpravu technologických procesů z důvodu prevence vzniku znečištění, výstavbu čistíren odpadních vod, výstavbu kanalizačních sítí.

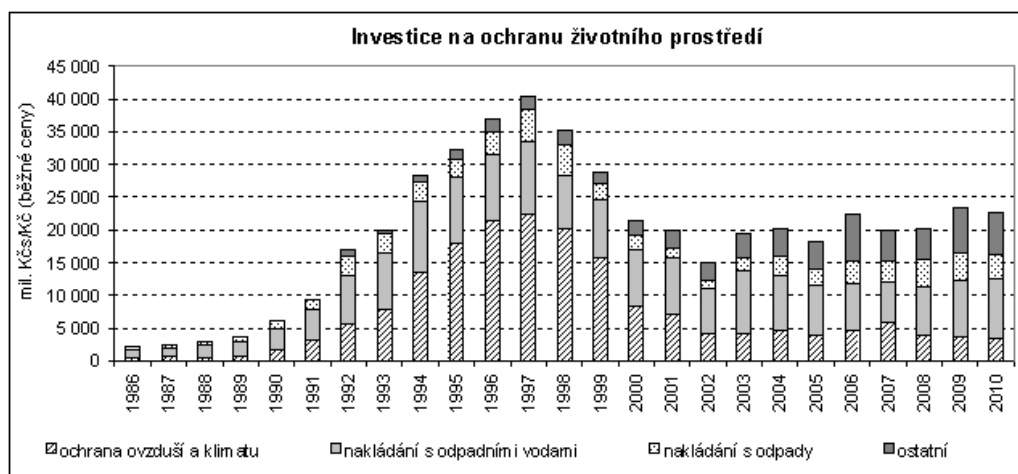
**Nakládání s odpady** - zahrnuje úpravu technologických procesů z důvodu prevence vzniku odpadů, zařízení a vybavení pro sběr, svoz, přepravu, třídění a úpravu odpadů. Nejpozději do roku 2013 snížit množství biologicky rozložitelných komunálních odpadů ukládaných na skládky na 50 % hmotnostních z celkového množství biologicky rozložitelných komunálních odpadů vyprodukovaných v roce 1995 a do roku 2020 na 35 %.

**Ochrana a sanace půdy, podzemních a povrchových vod** - zahrnuje prevenci depozice znečišťujících látek do půdy včetně následné infiltrace do vod, předcházení kontaminace a degradace půd chemickými vlivy a její následnou sanaci, ochranu půdy před erozí.

**Ochrana proti záření** - zahrnuje protiradonová opatření, geologické práce spojené s problematikou lokalizací hlubinných úložišť jaderného odpadu.

**Výzkum a vývoj** - zahrnuje výzkum a vývoj zaměřený na ochranu ovzduší, klimatu a ozonové vrstvy, ochranu vod, nakládání s odpady, ochranu půdy a podzemní vody, omezování hluku a vibrací, ochranu biodiverzity a krajiny, ochranu před zářením a ostatní výzkum životního prostředí.

Investice na ochranu životního prostředí jsou Českým statistickým úřadem sledovány již od roku 1986. V roce 2010 dosáhly investice na ochranu životního prostředí 22,6 mld. Kč. V roce 2010 dosáhly investiční výdaje na ochranu ovzduší a klimatu 3,6 mld. Kč a na nakládání s odpady 3,7 mld. Kč. Mimo výše zmíněné tři hlavní směry se investice na ochranu životního prostředí dělí do dalších šesti skupin – ochrana a sanace půdy, podzemních a povrchových vod, omezování hluku a vibrací, ochrana krajiny a biodiverzity, ochrana proti záření, výzkum a vývoj na ochranu životního prostředí a ostatní aktivity na ochranu životního prostředí, vše podle klasifikace CEPA 2000.(13)



Graf č.: 8, Investice na ochranu životního prostředí (13)

PESTE analýza								
Faktor	Charakteristika rizik	Hodnocení	Váha	Celková míra rizika	Charakteristika příležitosti	Hodnocení	Váha	Celková míra příležitosti
		1 - nejlepší	1 - nejlepší			1 - nejlepší	1 - nejlepší	
		10 - nejhorší	5 - nejvyšší			10 - nejhorší	5 - nejvyšší	
Politické a právní prostředí	Reformy vlády	4	5	20	Reformy vlády	4	5	20
Ekonomické prostředí	Dopady dluhové krize v eurozóně	3	4	12	Zájem zahraničních firem o investice v ČR	7	3	21
Sociální prostředí	Růst mezd	2	3	6	Nízká minimální mzda	3	2	6
Technické a technologické prostředí	Rovnoměrný rozvoj průmyslových sektorů	8	2	16	Podpora výzkumu a inovací	7	1	7
	Investice na ochranu životního prostředí	7	1	7	Ochrana životního prostředí	5	4	20

Tab. č.3, Jednotlivé faktory PESTE analýzy (vlastní zpracování)

#### **4.2.5 Oborové (odvětvové) prostředí**

Oborové (odvětvové) prostředí je to, ve kterém společnost podniká, hledá potenciální dodavatele a zákazníky, produkuje své výrobky nebo poskytuje služby. Pro management je velmi důležité analyzovat toto prostředí, ve kterém se může nacházet jak spousta příležitostí, tak i naopak hrozeb.

Konkurenční síly v odvětví podle Portera:

##### **1. Konkurenti v odvětví**

Mezi konkurenty společnosti patří irská firma Banta Global Turnkey, s. r. o., se sídlem v Brně. Zabývá se zákaznickým řešením v oblasti kompletace PC pro zákazníky, poskytování software a poradenství v oblasti hardwaru a softwaru a je na trhu v ČR druhým rokem. Dále pak poskytuje výrobní služby a služby v oblasti outsourcingu zahrnující přesun zboží, správu globálních výrobků a projektů, výrobu a konfigurace výrobků.

Dalším konkurentem je společnost DHL působící na českém trhu od roku 1986, kdy jako první začala poskytovat své expresní kurýrní služby prostřednictvím místního přepravce. Na jaře roku 2003 došlo ke sloučení společnosti DHL International se společností DANZAS. Tato skutečnost odstartovala rozsáhlý proces restrukturalizace. V roce 2004 došlo k rozdělení společnosti na DHL Express (Czech Republic) s. r. o., a DHL Logistics (Czech Republic) s. r. o. Obě společnosti zaměstnávají více než 1 300 vysoce kvalifikovaných zaměstnanců a nabízejí nejširší portfolio expresních přepravních a logistických služeb v České republice. Je také největší společností na světě, která poskytuje služby v oblasti námořní přepravy a smluvní logistiky.

Významným konkurentem je také společnost Bertelsmann Arvato AG působící v oblasti supply chain managementu v ČR od roku 2003. Nabízí skladování zboží, kompletaci balíčků mobilních operátorů, dárkových předmětů, výherních karet nejrůznějších soutěží, lepení etiket, kompletaci vzorníků, katalogů a transportní management pro podniky z oblastí telekomunikací a automobilového průmyslu.



## **2. Potenciální noví konkurenti**

Díky relativně malé, stávající konkurenci, se dá předpokládat, že se stále zvyšujícím se zájmem firem o tuto službu z oblasti supply chain, poroste i hrozba vstupu nových konkurenčních firem.

Důležitá je připravenost na tyto vstupy zapříčiněné nepředvídanými a neočekávanými změnami konkurenčního prostředí. Na důkladné analýze bariér vstupů a očekávaných reakcí dosavadních konkurentů závisí rozhodnutí, zda je naděje, že vstup do odvětví bude pro novou firmu efektivní.

Management společnosti získává informace o svých konkurentech ze sekundárních a primárních zdrojů. Sekundární informace získává ze statistických úřadů, orgánů státní správy, webových stránek konkurentů, novin a časopisů. Jako zdroje primárních informací slouží zákazníci, potenciální zákazníci, dodavatelé, odběratelé, zaměstnanci společnosti a pomocí agentury Brand Brothers s. r. o., zaměřené na výzkum trhu. Agentura působí v oblasti výzkumů trhu a strategického marketingu již desátý rok a provádí mezinárodní výzkumy téměř ve všech zemích Evropy, Rusku, USA a Kanadě. Nebezpečí rychlého průniku nové konkurence, na základě zjištěných informací, společnosti MK.LD v současné době nehrozí, a to díky diferenciaci od konkurence, která spočívá v komplexnosti nabízených služeb, které může společnost MK.LD zákazníkům poskytnout, ale také díky zkušenosti a dobrému jménu na trhu.

## **3. Dodavatelé**

Možnost spolehnout se na dodavatele je jedna z nejdůležitějších věcí v oblasti podnikání. Vyhledáváním nových dodavatelů se v naší firmě zabývá strategický nákup. Snaží se získat co nejvýhodnější podmínky pro naši firmu.

Naše dodavatele hodnotíme dvakrát ročně a děláme dodavatelské audity - proces hodnocení. Za určující indikátor kvality dodavatelských služeb je považována výkonnost, resp. spolehlivost dodavatelů, kterou lze hodnotit z různých hledisek:

- dodací lhůty
- kvality předmětu dodávek
- plnění dodacích termínů

- dodržování objednávaného množství
- V případě zjištění neshody probíhají denní namátkové kontroly ohledně správnosti dodávek na materiálu i na množství.

Mezi naše největší dodavatele patří:

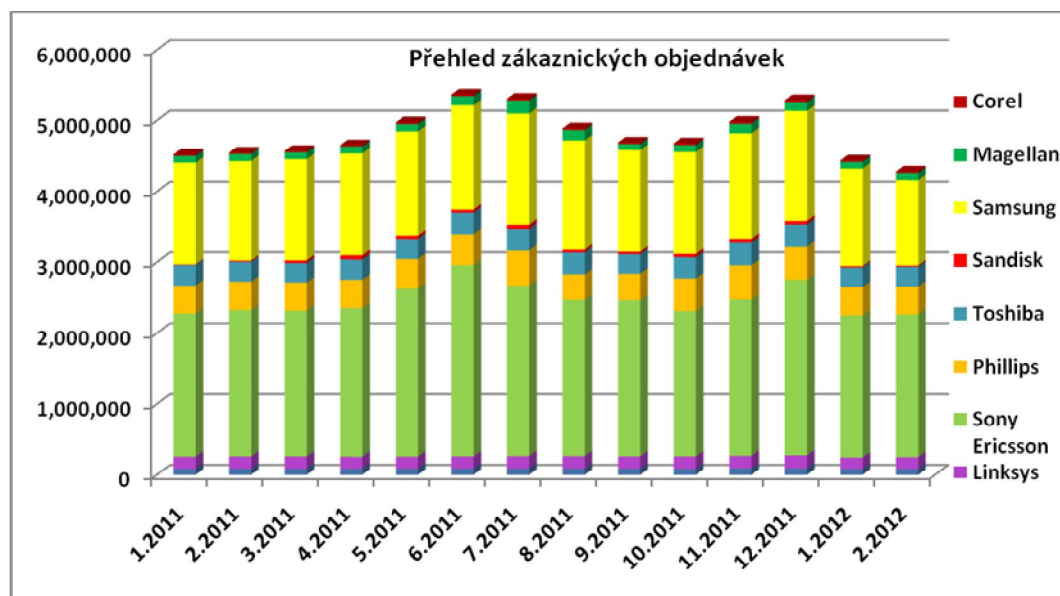
- GM, spol. s. r. o. - výroba technických dílů z plastů
- GZ Digital Media, a. s. – výroba kartónových boxů, manuálů
- NOVAPACK s. r. o. - výroba vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů
- INOVAC, spol. s. r. o. - výroba výrobků z kartonu a umělých hmot
- TRIDAS, s. r. o. – výroba dřevěných palet ,paletových nástaveb, ochranné hrany
- Smurfit Kappa Czech s. r. o. - výroba vlnitého kartonu a obalů z vlnitého kartonu

#### **4. Odběratelé**

Naši zákazníci jsou významné mezinárodní firmy z oblasti hardwaru, softwaru, telekomunikací a bezdrátových spojení. Naším zákazníkům dodáváme denně do jejich poboček po celém světě zboží, které si u nás nechali zkompletovat a zabalit. Seznam našich zákazníků a výrobky, které pro ně vyrábíme, kompletujeme, balíme a následně zajišťujeme jejich distribuci:

- Microsoft
- Linksys
- Toshiba
- Sony Ericsson
- Samsung
- Corel

S našimi zákazníky máme dlouhodobé smluvní vztahy a poskytujeme jim komplexní řešení v rámci celého dodavatelského řetězce. Na základě těchto vztahů dostáváme od našich zákazníků dlouhodobé předpovědi plánovaných zákaznických objednávek a následně čtvrtletní zpřesnění, které nám usnadňuje budoucí plánování výrobních kapacit, skladovacích prostor a finančního rozpočtu.



Graf č.: 9, Vývoj zákaznických objednávek (19)

Pro většinu svých zákazníků zabezpečujeme reverzní logistiku, která uzavírá kruh kompletního logistického řetězce. Patří sem vyřizování reklamací, ať už poškozeného nebo vráceného zboží. Jeho otestování, kontrola, následná oprava nebo zajištění demontáže, likvidace a odeslání již opraveného, či nového výrobku koncovému uživateli.

## 5. Náhradní výrobky (substituty)

Ohrožení substituty nás může zaskočit jen do určité míry, a to v oblasti softwaru. Zde místo hmotných produktů mohou firmy začít nabízet internetovou nabídku softwaru, který si uživatel po zaplacení stáhne z klientovy internetové stránky přímo do svého počítače a na svoji mailovou adresu obdrží licenční číslo pro daný produkt.

Porterova analýza								
Faktor	Charakteristika rizik	Hodnocení	Váha	Celková míra rizika	Charakteristika příležitosti	Hodnocení	Váha	Celková míra příležitosti
		1 - nejlepší	1 - nejlepší			1 - nejlepší	1 - nejlepší	
		10 - nejhorší	5 - nejvyšší			10 - nejhorší	5 - nejvyšší	
Konkurenti v odvětví	Znalost konkurence	2	4	8	Pozice na trhu	1	5	5
Potenciální noví konkurenti	Hrozba vstupu nových konkurenčních firem	7	5	35	Nárůst poptávky po službách z oblasti Supply chain managementu	2	4	8
Dodavatelé	Kvalita dodavatelských služeb	3	2	6	Vyhledávání nových dodavatelů	5	2	10
Odběratelé	Snižování objednávek	6	3	18	Reverzní logistika	1	3	3
Náhradní výrobky (substituty)	Internetová nabídka softwaru	4	1	4	Nové substituty	8	1	8

Tab. č.4, Jednotlivé faktory Porterovy analýzy (vlastní zpracování)

#### 4.2.6 Situační analýza vnějšího prostředí

Záměrem situační analýzy je identifikovat příležitosti a hrozby pro firmu MK.LD s.r.o., a to na základě získaných výsledků analýzy PESTE a analýzy konkurenčních sil v odvětví podle Portera.

##### Příležitosti

- Stálý zájem zahraničních firem o investice v ČR
- Klíčová tranzitní funkce, rozvoj dopravní infrastruktury v ČR a připojení na transevropskou dopravní soustavu
- Malá konkurence v oboru
- Nárůst poptávky po službách z oblasti Supply chain managementu
- Poskytování reverzní logistiky
- Ochrana životního prostředí

##### Hrozby

- Nejistota díky dopadům dluhové krize v eurozóně
- Růst mezd v ČR a dovážených vstupů

- Postupné přizpůsobování tuzemských cenových relací a cenové hladiny cenovým relacím v ostatních zemích EU
- Zvýšená sazba daně za služby
- Přenos investic do zemí s menšími náklady
- Zvýšená poptávka po těchto službách může přilákat nové firmy ke vstupu do tohoto oboru
- Konkurence v oboru – hrozba ze strany stávající konkurence
- Nedodržení termínu dodávek od dodavatelů
- Internetová nabídka softwaru místo distribuce hmotných produktů

### **4.3 Vnitřní prostředí**

Vnitřní prostředí firmy je to prostředí, které si společnost sama vytváří a které může ovlivnit. Management společnosti musí neustále přehodnocovat, plánovat, hledat nové cesty a nejlepší řešení pro své zákazníky.

Pro analýzu vnitřního prostředí je použit známý model „7S” firmy McKinsey. Charakterizuje sedm nejdůležitějších kritických faktorů, které jsou spolu vzájemně provázány a pokud jeden z faktorů nebude pracovat správně, může způsobit zhroucení ostatních faktorů.

#### **4.3.1 Systém „7S“ firmy McKinsey**

##### **1. Strategie**

Záměrem MK.LD je zjednodušit klientům systém globálního zásobovacího řetězce. Společnost MK.LD se rozhodla hledat nová zlepšení právě v efektivním nastavení procesů za pomoci průlomové metody Kaizen, která je zaměřena na neustálé

zlepšování, účastníci zlepšování jsou z vlastních řadových pracovníků, zavádění přístupu používá jednoduché statistické metody a metody týmové práce.

Kaizen dává prostor především pracovníkům z výroby. Právě ti a jen ti mohou skutečně zlepšit to, co dělají - jde o jednotlivé činnosti, dílčí operace, maličkosti, které jsou pro manažera, byť žijícího na výrobní ploše, velmi těžce uchopitelné a vnímatelné. Přísun materiálu, operace, manipulace, to všechno se dá vylepšit. Je to činnost hmatatelná a cílem je minimalizace vložené energie při současném respektování a přesném vnímání zákaznických požadavků, potřeb, hodnot.

Metoda Kaizen byla použita na oddělení reverzní logistiky s těmito výsledky:

**Stávající situace:**

Mzda zaměstnance	Minutová mzda
15,000 Kč	1.488 Kč
Počet zaměstnanců	Minutová mzda
27	39.559 Kč
Počet kusů na zpracování denně	Kus / min
1,000	12.76
Měsíční mzda zaměstnanců reverzní logistiky	
398,750 Kč	

Tab. č.5, Mzdové náklady na oddělení reverzní logistiky (vlastní zpracování)

<i>Měřená pracoviště - Iks / s</i>	<i>Naměřený čas před zlepšováním</i>	<i>Naměřený čas po implementaci změn</i>
Převzetí zásilek od příjmu a následné přepočítání	35	23
Příjem do IFS na příjmovou lokaci	8	8
Roztřídění jednotek podle seznamu , skenování	230	185
QA auditor provede namátkovou kontrolu správnosti	15	15
U použitelných jednotek proběhne testování	500	460
Oštitkování	20	20
Data entry převede v IFS jednotky na příslušné lokace.	11	11

Tab. č.6, Přeměření výsledků (vlastní zpracování)

<i>Měřená pracoviště - Iks / s</i>	<i>Ušetřený čas</i>
Převzetí zásilek od příjmu a následné přepočítání	12
Příjem do IFS na příjmovou lokaci	0
Roztřídění jednotek podle seznamu , skenování	45
QA auditor provede namátkovou kontrolu správnosti	0
U použitelných jednotek proběhne testování	40
Oštitkování	0
Data entry převede v IFS jednotky na příslušné lokace.	0
<b>Celkem</b>	<b>97</b>

Tab. č.7, Ušetřený čas (vlastní zpracování)

<b>Ušetřený čas</b>	<b>Úspora den</b>
<b>1.617</b>	<b>2,406 Kč</b>
<b>Úspora měsíc</b>	<b>Úspora rok</b>
<b>48,115 Kč</b>	<b>577,381 Kč</b>

Tab. č.8, Vyčíslená úspora (vlastní zpracování)

Cílem firmy je zajistit optimalizaci materiálových zásob, zabránit často nepotřebným objednávkám materiálu. Dále také nastavit optimalizaci využití skladových prostor a optimalizaci využití manipulační techniky. Dalším úkolem firmy je realizovat změnu uspořádání výrobní a skladovací plochy na třech výrobních halách, vedoucí ke kvalitnímu a efektivnímu toku materiálu. Dále pro zlepšení pracovního prostředí a toku produktů v rámci reverzní logistiky zajistit nové výrobní a skladovací prostory.

Dále se vrcholové vedení zavazuje k plnění požadavků a k neustálému zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti. Společnost se bude snažit o pravidelné obnovování certifikátu, které není pro společnost povinné, ale znamená výrazný krok k posílení důvěry zákazníků. V současné době společnost vlastní certifikát managementu jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001. V této normě jsou specifikovány požadavky na systém managementu jakosti, který mohou organizace používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky. Dále vlastní certifikát environmentálního managementu podle normy ČSN EN ISO 14001:2005. Základním záměrem normy je podpora ochrany životního prostředí a prevence znečišťování. Norma nestanovuje žádné absolutní požadavky na environmentální chování organizace. Klade však důraz na dodržování legislativních požadavků týkajících se jednotlivých složek životního prostředí (voda, vzduch, půda, odpady, atd.). Management plánuje provádět pravidelné audity environmentálního systému managementu a pečlivě vyhodnocovat environmentální profil, aby byla zajištěna shoda s touto politikou.

Společnost se bude snažit zamezit rozšiřujícím se krádežím, které se v poslední době opakovaně vyskytly, a to tak, že musí učinit patřičná opatření s cílem zlepšit úroveň ochrany produktu před ztrátou se záměrem zajištění spokojenosti zákazníka

## **2. Struktura**

Organizační struktura řízení podniku je založena na liniovém systému řízení. Jedná se o uspořádání vnitropodnikových organizačních jednotek se vzájemnými vztahy mezi nimi. Podnik je rozdělen na menší samostatné jednotky, kde účelem rozdělení je lepší plnění úkolů podniku.



Společnost je vedena generálním manažerem podniku, jemuž dvakrát týdně reportují jemu podřízení manažeři jednotlivých oddělení. Tito manažeři jsou plně zodpovědní za svá oddělení a pro tento náročný úkol mají na každém jednotlivém oddělení projektové manažery nebo supervisory.

Podle velikosti oddělení se konají pravidelné operativní porady. Většinou probíhají třikrát týdně, ale v případě potřeby i denně. Jednotlivá oddělení organizují mezi sebou občasné porady pro řešení vzniklých problémů.

### **3. Systémy řízení**

Společnost MK.LD má na všechny své oblasti jako je zákaznický servis, plánování, nákup, výroba, logistika, reverzní logistika, oddělení kvality, personální a finanční oddělení vytvořen systém pracovních postupů a pracovních instrukcí, které jsou pravidelně kontrolovány a doplňovány.

Při zjištění neshody nebo porušení procesu má jakýkoliv zaměstnanec firmy právo tuto skutečnost nahlásit a nechat vystavit na celé oddělení kterého se to týká, nebo na konkrétní osobu, protokol o zjištění neshody. Na základě tohoto protokolu musí oddělení nebo osoba provést nápravu a stanovit patřičné opatření, aby se situace neopakovala. Zde se bohužel občas vyskytuje situace, kdy zaměstnanec nemá přesné informace k tomu, aby správně určil na které oddělení má protokol vystavit a pak dochází ke zbytečným nejasnostem a prodlužování samotného řešení nápravy.

V organizaci se provádí měření, monitorování a následné vyhodnocení výrobků. Na základě zjištěných výstupů a případných nedostatků se ustanoví nápravná a preventivní opatření vedoucí k neustálému zlepšování.

Společnost MK.LD v současné době pro systémové řízení používá IFS a SAP aplikace, které poskytují rozšířenou funkcionalitu ERP včetně řízení dodavatelského řetězce, správy majetku, údržby, oprav a revizí, řízení vztahů se zákazníky a správy podnikových obchodních procesů.

Pro denní evidenci zaměstnanců společnost používá docházkový systém PowerKey. Tato aplikace je určená pro řízení elektronických, přístupových a docházkových systémů a komplexní zpracování získaných dat.

Součástí finančního oddělení je i kontroling, který je nástrojem řízení podniku. Jeho hlavní funkcí je koordinace plánování a kontroly s úlohou zlepšit výsledky společnosti. Má za úkol periodicky srovnávat cíle a plánované hodnoty se skutečně dosaženým stavem a v návaznosti na to jsou nasazována opatření v případě, kdy je zjištěna odchylka proti plánu. Patří sem také kalkulace, příprava rozpočtu, pravidelných měsíčních reportů, analýz a výsledků hospodaření, které slouží jako podklady pro budoucí rozhodování manažerů společnosti.

	Období			Změna 09-10		Změna 10-11	
	2009	2010	2011	tis.Kč	%	tis.Kč	%
<b>Aktiva celkem</b>	478,154	423,369	430,010	-54,785	-11.46	6,641	1.57
<b>Dlouhodobý majetek</b>	53,236	46,178	54,871	-7,058	-13.26	8,693	18.82
<b>Oběžná aktiva</b>	408,445	361,653	356,048	-46,792	-11.46	-5,605	-1.55
<b>Časové rozlišení</b>	16,473	15,538	19,091	-935	-5.68	3,553	22.87
<b>Pasiva celkem</b>	478,154	423,369	430,010	-54,785	-11.46	6,641	1.57
<b>Vlastní kapitál</b>	43,832	67,102	91,733	23,270	53.09	24,631	36.71
<b>Cizí zdroje</b>	434,322	356,267	337,789	-78,055	-17.97	-18,478	-5.19
<b>Časové rozlišení</b>	-	-	488	-	-	488	-

Tab. č.9, Horizontální rozbor aktiv a pasiv (19)

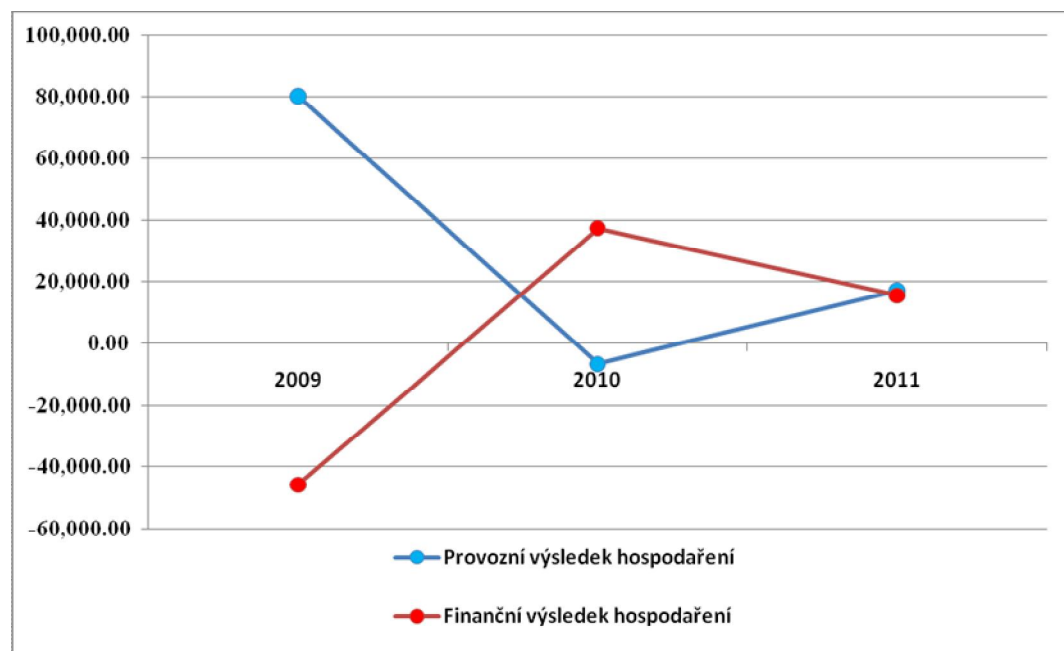
Z následujícího rozboru vyplývá, významný pokles aktiv a pasiv oproti roku 2009. Na základě poskytnutých informací z finančního oddělení společnosti u položek aktiv je patrný především nárůst dlouhodobého majetku, kde se investovalo do technického zhodnocení budov a snížení oběžných aktiv, což je zapříčiněno snížením doby splatnosti faktur.

Položky pasiv významně zaznamenávají velký nárůst vlastního kapitálu, avšak i přes postupný pokles cizích zdrojů, stále dosahují jen téměř čtvrtinu celkových pasiv. Podle interních informací se jedná především o krátkodobé závazky a závazky z obchodních vztahů.

V přehledu zisků a ztrát vidíme celkový přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření. Přestože mají tržby klesající tendenci povedlo se společnosti snížit spotřebu materiálu a energií a proto i přes ekonomickou krizi společnost prosperuje.

VZZ	Období			Změna 09-10		Změna 10-11	
	2009	2010	2011	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby za prodej zboží	51,777	10,534	0	-41,243	-79.66	-10,534	-
Náklady vynaložené na prodané zboží	39,437	10,346	0	-29,091	-73.77	-10,346	-
Obchodní marže	12,340	188	0	-12,152	-98.48	-188	-
Výkony	1,382,598	1,232,833	1,046,065	-149,765	-10.83	-186,768	-15.15
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1,380,016	1,234,002	1,049,140	-146,014	-10.58	-184,862	-14.98
Změna stavu zásob vlastní výroby	2,582	-1,169	-3,075	-3,751	-145.27	-1,906	163.05
Výkonová spotřeba	1,079,824	1,008,048	792,187	-71,776	-6.65	-215,861	-21.41
Spotřeba materiálu a energie	597,885	449,440	436,983	-148,445	-24.83	-12,457	-2.77
Služby	481,939	558,608	355,204	76,669	15.91	-203,404	-36.41
Přidaná hodnota	315,114	224,973	253,878	-90,141	-28.61	28,905	12.85
Osobní náklady	210,989	211,224	217,751	235	0.11	6,527	3.09
Odpisy DNM a DM majetku	15,889	19,708	19,608	3,819	24.04	-100	-0.51
Daně a poplatky	447	480	366	33	7.38	-114	-23.75
Tržby z prodeje DM a materiálu	56,596	87,970	20,701	31,374	55.44	-67,269	-76.47
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	53,039	78,864	16,330	25,825	48.69	-62,534	-79.29
Změna stavu rezerv a opravných položek	2,021	-3,636	3,419	-5,657	-279.91	7,055	-194.03
Ostatní provozní výnosy	2,189	1,244	5,591	-945	-43.17	4,347	349.44
Ostatní provozní náklady	11,476	14,170	5,455	2,694	23.48	-8,715	-61.50
Provozní výsledek hospodaření	80,038	-6,623	17,241	-86,661	-108.27	23,864	-360.32
Výnosové úroky	2,495	1,215	0	-1,280	-51.30	-1,215	-100.00
Nákladové úroky	193	0	19	-193	-100.00	19	-
Ostatní finanční výnosy	68,326	105,397	53,585	37,071	54.26	-51,812	-49.16
Ostatní finanční náklady	116,513	69,183	37,943	-47,330	-40.62	-31,240	-45.16
Finanční výsledek hospodaření	-45,885	37,429	15,623	83,314	-181.57	-21,806	-58.26
Daň z příjmů za běžnou činnost	9,557	7,536	8,233	-2,021	-21.15	697	9.25
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	24,596	23,270	24,631	-1,326	-5.39	1,361	5.85

Tab. č.10, Horizontální rozbor VZZ (19)



Graf č.: 10, Vývoj výsledků hospodaření (vlastní zpracování)

Z důvodu rychlejšího toku materiálu než například u výrobních firem je denně prováděna kontrola porovnání fyzického stavu skladu se skladem v počítačovém systému. Tuto kontrolu provádí oddělení zaměstnanců inventur na materiálu všech zákazníků. Výběr kontrolovaných materiálů je na základě nastavení klasifikace podle metody ABC.

#### Rozdělení:

A – kontrola 1x měsíčně, pro položky dražší než 5 €

B – kontrola 1x za čtvrtletí, pro položky 5 € < 0,6 €

C – kontrola 1x ročně, pro položky levnější než 0,6 €

Případný rozdíl mezi napočítaným stavem na materiálech a systémovým stavem skladu obdrží zákazník v týdenním reportu a rozhodne o úpravách v počítačovém systému.

#### **4. Spolupracovníci**

Klíčovým faktorem v každé firmě jsou její zaměstnanci. Žádná firma se bez tohoto faktoru neobejde. Ve společnosti MK.LD pracuje více než 650 zaměstnanců, z toho největší procento na dělnických pozicích ve dvousměnném provozu. Společnost a trpí nedostatkem především právě těchto zaměstnanců. Důvodem tohoto nedostatku je především jednotvárná práce a nižší plat.

U ostatních pozic je kladen důraz především na znalost anglického jazyka a průměrnou znalost práce s počítači. Právě to vede k tomu, že pracovníci na dělnických profesích mají malou šanci v rámci firmy na změnu pozice a to je další z důvodů proč je ve firmě kolem 50 % fluktuace za rok. Toto procento fluktuace není však jen z řad dělníků, ale bohužel odcházejí v poměrně velkém počtu i administrativní pracovníci a to jak ve zkušební době, tak i po několika měsících a v poslední době jsou časté odchody i těch kvalitních dlouholetých zaměstnanců, lidí výkonných a loajálních.

Na manažerských pozicích je procento fluktuace nejnižší, ale není bezvýznamné. Vysoká fluktuace je zapříčiněna především tím, že za výběr pracovníka do týmu je odpovědný vedoucí a ne personální úsek. Stejně tak za zaškolení, udržení, posilování vztahu k firmě je opět odpovědný především manažer. Mnozí manažeři nemají zkušenosti s řízením lidí a přes rostoucí problémy nemají zájem na jejich rozvoji, motivaci a tím i snížení fluktuace.

Ve firmě celkově chybí zavedení motivačního ohodnocení. Není zde díky pevné měsíční mzdě, chybějícím odměnám rozdíl mezi nadprůměrným a podprůměrným pracovním výkonem zaměstnanců. Firma nemá vypracovaný systém poskytování zaměstnaneckých výhod. Jedním z mála benefitů firmy jsou zdarma obědy a večere pro všechny zaměstnance. Pro ty zaměstnance, kteří pracují ve firmě déle než půl roku, je zde možnost příspěvku od zaměstnavatele na penzijní připojištění ve výši 3 % z hrubé mzdy.

## 5. Styl

Vedoucí pracovníci společnosti mají nelehký úkol, který spočívá především v ovlivňování aktivit a motivování podřízených pracovníků k plnění úkolů, které vedou ke splnění cílů společnosti. Pracovní vztahy ve firmě ovlivňují všechny činnosti. Mnozí z vrcholových managerů se snaží, aby ve firmě nepanovalo nezdravé, neuspořádané pracovní prostředí, v němž se nesnadno předvídá a plánuje, v němž se obtížně plní vytýčené cíle. Konflikty, stížnosti, porušování kázně, nedůvěra mezi pracovníky a vedením mají destruktivní vliv na celopodnikový výkon. Správný manager ví, kdy ustoupit do pozadí a uvolnit prostor pro iniciativu a jednání lidí a pouze z pozadí sledovat vývoj situace.

Styl vedení je obvykle podmíněn osobními vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi vedoucího. Stále tvrdší konkurence sebou nese enormní tlak a stres, kterému mnozí manažeři nedokážou vzdorovat. To vše si vedení společnosti uvědomuje a snaží se co nejlépe řešit vzniklé situace. Pružnost a přizpůsobivost vrcholových managerů je podmínkou správné reakce na neustále se měnící situace.

Jednotlivý vedoucí pracovníci proto pravidelně provádějí na svých odděleních porady a informační schůzky se všemi svými podřízenými, kde je informují o nových, stávajících i splněných úkolech a dávají jim prostor k diskuzi. To vede k větší otevřenosti a snaze zaměstnanců splnit dané úkoly ve stanoveném termínu a požadované kvalitě. Bohužel nezřídka si manager prosadí svůj názor direktivním a autoritativním způsobem a nevezme v potaz jasná a srozumitelná fakta, která mohou pomoci danému řešení.

## **6. Schopnosti**

Společnost se snaží o to, aby zaměstnávala pracovníky s požadovanou kvalifikací na konkrétní pracovní pozice. Ne vždy se to ale podaří. Na dělnických pozicích jde o případné zaškolení, či přivyknutí novým pracovním úkolům, avšak u administrativních pracovníků jsou již kladeny vyšší požadavky jak na vzdělání, tak na předchozí odbornou praxi. Zde se ale také občas stane, že snaha zaměstnat pracovníka s co nejlepší požadovanou kvalifikací a schopnostmi vede k následné nespokojenosti mezi těmi, kteří byli vybráni, protože ti pak zjišťují, že se jejich talent a schopnosti nevyužívají zcela a často rozvážou pracovní poměr ještě ve zkušební době.

Na druhé straně klíčoví zaměstnanci firmy – manažeři, ne vždy splňují požadavky na vzdělání, potřebnou kvalifikaci, schopnosti, znalosti a dovednosti, což může mít za následek jak nesplnění všech požadavků od zákazníka, tak nespokojenost podřízených i demotivaci kolegů.

Společnost si čím dále více uvědomuje skutečnost, že pro dosažení potřebného výkonu a splnění firemních cílů musí být vedoucí pracovníci na potřebné úrovni nejen po odborné stránce, ale i po stránce manažerské, a snaží se eliminovat nesprávnou volbu nového manažera posouzením nezávislé agentury. Ta vypracuje profil uchazeče, který napomáhá k upřesnění a poznání profesních i osobnostních předpokladů pro danou pracovní pozici.

Všichni zaměstnanci absolvují po nástupu do zaměstnání interní školení počítačového systému IFS a SAP. Pro všechny administrativní pracovníky jsou k dispozici nepovinné roční kurzy angličtiny, které jsou zdarma, ale v případě, že zaměstnanec opustí firmu,

má povinnost tento kurz uhradit. Ve firmě je pro zaměstnance po zkušební době možnost školení programu Excel pro pokročilé uživatele. V současné době ve firmě probíhají kurzy Manažerských a komunikačních dovedností, které jsou rozděleny pro nižší, střední a vyšší management společnosti a jsou zaměřeny především na komunikaci, sebepoznání, řízení a vedení lidí.

Všichni zaměstnanci firmy mají povinná školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a pracovníci ve skladu musí absolvovat školení řidičů vysokozdvizných vozíků a manipulační techniky.

## 7. Sdílené hodnoty

Společnost má odpovědnost vůči zákazníkům, kteří se stali její součástí. Snaží se udělat maximum pro jejich spokojenost a neztratit jejich důvěru. Uplatňuje principy dobrého řízení. Je v jejím zájmu fungovat v souladu s kodexy dobrého chování firem a etickými kodexy. Z tohoto důvodu usiluje o vzájemné propojení vstupů a výstupů jednotlivých systémů společnosti s cílem neustálého zlepšování.

Výstupy z firmy, které jsou provedeny na základě požadavků zákazníka, jsou se zákazníkem konfrontovány a společně vyhodnocovány. Důležitou součástí ke splnění požadavků je neustálé zlepšování systémů a procesů v celé společnosti. Procesy zahrnují běžné činnosti až dlouhodobé projekty zlepšování s využitím politiky jakosti a environmentu.

Analýza 7 S								
Faktor	Charakteristika slabých stránek	Hodnocení	Váha	Celková míra	Charakteristika silných stránek	Hodnocení	Váha	Celková míra
		1 - nejlepší	1 - nejlepší			1 - nejlepší	1 - nejlepší	
		10 - nejhorší	7 - nejvyšší			10 - nejhorší	7 - nejvyšší	
Strategie	Krádeže ve firmě	9	7	63	Nastavení procesů	2	5	10
Struktura	Rozdělení zodpovědností	6	2	12	Jasně definovaná struktura	3	6	18
Systémy řízení	Informovanost pracovníků	7	3	21	Počítačový systém	2	2	4
Spolupracovníci	Motivace	7	4	28	Benefity	8	1	8
Styl	Managerské vedení	4	5	20	Pružnost a přizpůsobivost vedení	5	7	35
Schopnosti	Požadavky na vzdělání	5	6	30	Interní školení	9	3	27
Sdílené hodnoty				0	Etický kodex	4	4	16

Tab. č.11, Jednotlivé faktory 7S analýzy (vlastní zpracování)

#### **4.3.2 Situační analýza vnitřního prostředí**

Záměrem situační analýzy je definovat silné a slabé stránky firmy MK.LD s.r.o. a to na základě získaných výsledků z analýzy „7S“ firmy McKinsey.

##### **Silné stránky**

- Zlepšování procesů, systém pracovních postupů a pracovních instrukcí
- Získání certifikace systému managementu jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2001
- Certifikát environmentálního managementu podle normy ČSN EN ISO 14001:2005
- Spolehlivý interní počítačový systém IFS a SAP
- Pružnost a přizpůsobivost firmy – vedení je schopno rychle reagovat na neustále se měnící situace
- Vysoká úroveň vzdělanosti zaměstnanců (interní školení počítačového systému IFS, SAP, Microsoft – Excel, rozšiřování znalosti AJ)
- Kvalita poskytovaných služeb
- Vysoká technická úroveň strojů a zařízení
- Pravidelný kontroling
- Etický kodex

##### **Slabé stránky**

- Personální politika – chybí zavedení motivačního ohodnocení pracovníků, zaměstnanci nejsou zainteresováni na zvyšování zisku společnosti
- Minimum benefitů pro zaměstnance
- Fluktuace zaměstnanců kolem 50 % ročně



- Malé výrobní a skladovací prostory – současné prostory ke skladování jsou již nyní nedostačující a v případě vstupu nových klientů budou naprosto nevyhovující
- Nedostatečné zabezpečení proti krádežím – přestože jsou ve firmě nainstalovány desítky bezpečnostních kamer a najatá bezpečnostní služba, neustále dochází k drobným krádežím
- Požadavky na vzdělání

## 4.4 Marketingový mix

Analýza marketingového mixu zkoumá jednotlivé prvky a snaží se o jejich maximální sladění a tím dosažení svých cílů.

### 4.4.1 Produkt

Základní dělení výrobků ve firmě MK.LD:

- Hardware - jedná se především o paměťové karty pro notebooky, PDA, digitální fotoaparáty, mobilní telefony a USB flash disky.
- Software – grafické a antivirové programy.
- Telekomunikace - mobilní telefony a faxy.
- Reklamní předměty

Všechny produkty kompletujeme pro své zákazníky ve většině případů na objednávku. Do skladu hotových výrobků kompletujeme jen malou část produkce.

Specifickým produktem firmy MK.LD je poskytování reverzní logistiky, kam patří vyřizování reklamací s následnou opravou výrobku, odesláním opraveného nebo nového výrobku, ale také zabezpečením recyklace neopravitelných částí.

#### **4.4.2 Promotion**

Propagace firmy MK.LD není na příliš dobré úrovni. Spočívá především v prezentaci společnosti na vlastních webových stránkách, kde je veřejnost informována o samotné firmě, sortimentu a službách které společnost nabízí. Je zde možnost získat kontakty podle jednotlivých sekcí a také odpovědi na případné dotazy.

V médiích je firma zastoupena na internetových stránkách obchodních portálů a dále je zmínka o firmě MK.LD jen v souvislosti s hledáním nových zaměstnanců. Společnost bohužel nevyužívá svoji prezentaci ani na vizitkách, reklamních a dárkových předmětech. Logo společnosti můžeme najít pouze na dopisních papírech a obálkách. Firma MK.LD se neúčastní ani veřejně prospěšných akcí, kulturních, sportovních nebo sponzoringu.

#### **4.4.3 Place**

Firma MK.LD vyrábí v 90% přímo na zákaznickou objednávku a zbývajících 10% na sklad, a to především kvůli speciálním komponentům které nelze dodat dříve než do 3 měsíců od položení nákupní objednávky.

Distribuce je realizována jak přímo konečným uživatelům, tak i nepřímo do centrálních skladů. Objemy jsou závislé na zákaznických objednávkách ve kterých je již uveden konkrétní přepravce, způsob a typ přepravy.

##### Typy přepravy:

- Přeprava je uskutečněna do 24h přepravcem: DHL, UPS, TNT
- Přeprava je uskutečněna do 3 pracovních dnů přepravcem: TNT, UPS, UPSSP
- Přeprava je uskutečněna přepravcem najmutým ze strany zákazníka, pak je zásilka vychystána a čeká na převzetí
- Speciální přepravní požadavky: pouze plný náklad, celá zákaznická objednávka, speciální balení, kusová přeprava.

#### 4.4.4 Price

Stanovení ceny je jednou z nejdůležitějších faktorů které ovlivňují poptávku po produktech a který přináší firmě zisk.

Ve společnosti MK.LD je přímo oddělení které má za úkol naceňování produktů a služeb. Naceňování se uskutečňuje vždy při zavádění nového výrobku a při jakékoli změně jeho komponentů. Konečné ceny jsou následně odsouhlaseny zákazníkem, a to před započítáním plnění zákaznických objednávek. Ceny služeb jsou dány smlouvou se zákazníkem.

Naceňování probíhá v následujících krocích:

- sestavení seznamu finálních produktů
- sestavení seznamu komponentů pro finální produkty - kusovník
- nacenění komponentů – musí být použit pro přepočet průměrný kurz Evropské centrální banky za 4 týdny
- vytvoření nových naceněných kusovníků včetně marže
- nacenění dodatečných souvisejících nákladů, poplatků - skladování, výroba, logistika, kontroly kvality
- sestavení finálních cen produktů v rámci zákaznického projektu
- schválení stanovených cen – managerem příslušného zákaznického oddělení, finančním managerem a finančním kontrolorem
- sestavení přehledu finálních produktů a komponentů systémově na skladě se změnou ceny
- odsouhlasení cen se zákazníkem

## 4.5 SWOT analýza

SWOT analýza se skládá ze čtyř hlavních částí – silných a slabých stránek dané firmy, ale také potenciálních příležitostí a hrozeb (název SWOT analýzy je vytvořen z počátečních písmen anglického názvu každé skupiny, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

SWOT analýza	
Příležitosti	Hrozby
Stálý zájem zahraničních firem o investice v ČR	Nejistota díky dopadům dluhové krize v eurozóně
Klíčová tranzitní funkce	Růst mezd v ČR a dovážených vstupů
Malá konkurence v oboru	Přízpůsobování tuzemských cenových relací ostatním zemím EU
Nárůst poptávky po službách z oblasti SCM	Zvýšená sazba daně za služby
	Přenos investic do zemí s menšími náklady
	Hrozba ze strany stávající konkurence
	Vstup nových firem do oboru
	Nedodržení termínu dodávek od dodavatelů
Silné stránky	Slabé stránky
Zlepšování procesů	Krádeže ve firmě
Pružnost a přizpůsobivost vedení	Minimum benefitů pro zaměstnance
Certifikace systému managementu jakosti	Personální politika – chybí zavedení motivačního ohodnocení pracovníků
Spolehlivý interní počítačový systém	Požadavky na vzdělání
Vysoká úroveň vzdělanosti zaměstnanců	Nedostatečná propagace
Etický kodex	
Vysoká technická úroveň strojů a zařízení	

Tab. č.12, Matice SWOT společnosti MK.LD s.r.o (vlastní zpracování)

- **Příležitosti.** Mezi největší příležitosti pro společnost MK.LD s.r.o patří především trvalý zájem zahraničních investorů a nárůst poptávky po službách v oblasti Supply chain managementu. To je velkou příležitostí k získání nových klientů a posílení pozice na trhu.
- **Hrozby.** Velkou hrozbou pro firmy je především přenos investic do zemí s menšími náklady s dostatkem levné pracovní síly a nejasná situace v eurozóně. Společnost musí prokázat, že právě u nás díky poskytnutým výhodám budou mít příznivější podmínky než kdekoli jinde.

- **Silné stránky.** Silnou stránkou pro společnost jsou především velké zkušenosti s tzv. reverzní logistikou, tj. s nabídkou služeb souvisejících s vyřizováním reklamací, oprav a odesílání opravených či nových výrobků, případně se zabezpečením recyklace neopravitelných částí. Mezi dalšími je to garantování stálosti procesů, systému pracovních postupů a pracovních instrukcí, ale především nová zlepšení stávajících procesů za pomoci průlomové metody Kaizen, jsou možnosti, které by společnost i nadále měla využívat jako nástroj k úspěšnému dosažení cíle.
- **Slabé stránky** firmy je třeba začít eliminovat a společnost, pokud chce i nadále setrvat v tendenci expanze a růstu, musí začít řešit problémy s rozšiřujícími se krádežemi, poněvadž tohle není právě dobrá vizitka úspěšné a zdravé firmy. Významný faktor úspěšnosti firmy jsou její zaměstnanci a právě těch je ve firmě na většině pracovních pozic nedostatek. Vysoká fluktuace zaměstnanců může společnost poškodit jak finančně, poněvadž neustálý nábor nových zaměstnanců je spojen se zvýšenými náklady na inzerci nabídky práce a její zprostředkování, neustálé školení nových zaměstnanců, ale především je zde riziko negativní reklamy společnosti

## 5 Návrh marketingové strategie

Marketingová strategie by měla být sladěná s podnikovou strategií a je nutné aby respektovala skutečné vize a cíle společnosti MK.LD s.r.o. Také je důležité vzít v potaz současné postavení firmy na trhu a zahrnout její dosažené výsledky do celkové marketingové koncepce.

Společnost MK.LD klade důraz na zjednodušení systému globálního zásobovacího řetězce a snaží se o splnění všech požadavků u stávajícího portfolia zákazníků, tak o poskytnutí vysokého komfortu zákazníkům budoucím.

Jejím primárním cílem je získání dalších klientů a posílení pozice na trhu, vybudovat povědomí o své existenci - silného a úspěšného podniku, který je schopen kvalitně naplnit požadavky svých zákazníků.

### 5.1 Návrh strategie vycházející ze SWOT analýzy

Po vypracování SWOT analýzy a ze vzájemného porovnávání příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí a silných a slabých stránek vnitřního prostředí vyplývá, že pouze velikost firmy evropské úrovně nebude stačit na udržení a zvýšení pozice na trhu. Je na managementu zvážit, které externí a interní faktory v rámci jednotlivých kategorií budou mít rozhodující vliv na trh a na firmu v budoucnu.

Každá ze strategií se snaží najít co nejlepší doporučení a opatření pro společnost, která budou mít pozitivní vliv na její budoucí vývoj. Vzhledem k předchozím analýzám, nám ze stěžejní SWOT analýzy vyplynuly klíčové faktory ze kterých vychází následující strategie:

#### **Strategie SO, maximalizace silných stránek a příležitostí vnějšího prostředí**

SO-1. Trvalý zájem zahraničních investorů a nárůst poptávky po službách v oblasti Supply chain managementu je velkou příležitostí pro společnost MK.LD k získání nových klientů a posílení pozice na trhu. Společnost má již velké zkušenosti s tzv. reverzní logistikou, tj. s nabídkou služeb souvisejících s vyřizováním reklamací, oprav

a odesílání opravených či nových výrobků, případně se zabezpečením recyklace neopravitelných částí. Je to její klíčová činnost, kvůli které se řada potencionálních zákazníků může rozhodnout pro uzavření smlouvy o spolupráci právě s firmou MK.LD. Proto bych doporučila na vlastních webových stránkách, které již firma vlastní, věnovat jednu sekci pouze této službě, s podrobným popisem a informacemi které napomohou k rozhodnutí, zda je tato firma ta pravá ke společné spolupráci a stojí za to ji případně kontaktovat.

SO-2. Ručit za stálost procesů, nastavení pracovních postupů a pracovních instrukcí, ale zejména nová zlepšení stávajících procesů za podpory stále populární metody Kaizen, jsou možnosti, které by společnost i nadále měla využívat jako nástroj k úspěšnému dosažení cíle. Díky této metodě se dále snažit o eliminaci plýtvání v celém procesu.

Velké kouzlo filozofie Kaizen pomáhá k snižování nákladů a zvyšování produktivity prostřednictvím neustálého zlepšování kvality, a to nejen ve vztahu k samotným výrobkům, ale i výrobním procesům., a tudíž náklady na realizaci "nového a lepšího" jsou v podstatě nulové. Metoda Kaizen je zejména úspora, času, nákladů, zaměstnanců při současném zvyšování kvality, spolehlivosti procesů a produktivity práce, jak se potvrdilo v prvních výsledcích na oddělení reverzní logistiky a kompletačních linkách.

SO-3. Společnost by měla dále vytrvat v aplikaci principů managementu jakosti ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 14001:2005, jejichž certifikaci již úspěšně absolvovala, do svého každodenního fungování. Dosavadní důraz byl kladen spíše na administrativní stránku, nicméně hlavním účelem výše uvedených standardů je právě dosažení takového nastavení manažerského systému, které umožní neustálé zlepšování. Hlavní nedostatky v dosavadních aktivitách firmy v této oblasti vidím v nedostatečné informovanosti zaměstnanců společnosti. Dalším nedostatkem je i to, že řada manažerů považuje z systém řízení jakosti za formální záležitost, tj. mít potřebný certifikát pro výběrová řízení, který zvyšuje konkurenceschopnost na trhu . Pracovní postupy (směrnice) nejsou v systému jakosti vytvářeny proto, aby manažerům a jejich podřízeným ulehčily a zefektivnily práci, ale proto, že norma nějaké postupy požaduje.

Celková náprava by měla zahrnovat odpovídající zabezpečení vzdělanosti a informovanosti zaměstnanců na všech odděleních.

## **Strategie ST, maximalizace silných stránek a eliminace hrozeb z vnějšího prostředí**

ST-1. Velkou hrozbou pro firmy je především přenos investic do zemí s menšími náklady s dostatkem levné pracovní síly. Společnost musí prokázat, že právě u nás díky poskytnutým výhodám budou mít příznivější podmínky než kdekoli jinde. Hlavní výhodou společnosti je spolehlivý interní počítačový systém IFS a SAP, kde díky rychlosti zpracování zákaznických objednávek, sledování a plánování nákladů výroby, dostupnosti materiálů používaných pro výrobu je firma schopna plnit klientské požadavky včas. Je třeba zajistit propagaci této firemní výhody a to jak díky vlastníkům dodávaného softwaru, kde na jejich internetových stránkách lze umístit firemní reference a zkušenosti, tak na vlastních webových stránkách.

ST-2. Velkým problémem pro každou firmu může být nedodržení termínů dodávek nebo nesprávnost dodávek na materiálu od dodavatelů. Možností, jak tuto hrozbu eliminovat, je několik. Zde záleží na kvalitě a schopnostech managementu a strategického nákupu. Ti musí najít především dodavatele, který nabízí materiál, co splňuje optimální poměr kvality a ceny. Je důležité, aby dodavatel svým celkovým zaměřením byl schopen dostát těmto požadavkům, ale také zda je dostatečně inovativní ve výrobě a ve vývoji.

Základem je pak připravit smlouvu, kde je uvedeno penále za nedodržení termínů a objemu dodávek. S dodavatelem by měly být uzavřeny a odsouhlaseny dohody o jakosti materiálu, o velikosti dodávaného balení, dodacích termínech.

ST-3. Díky možnosti ohrožení ze strany stávající či nové konkurence je třeba ukázat jak současným i budoucím zákazníkům, že se na firmu MK.LD mohou spolehnout nejen po stránce technických či technologických specifik, ale také že má společnost jednoznačně vymezené zásady, užitečné principy a pravidla, které podporují manažerské řízení a má díky Etickému kodexu vytvořený systém hodnot, se kterými se zaměstnanci ztotožňují. Síla spočívá ve schopnosti sdílet firemní znalosti a zkušenosti. Klienti a obchodní partneři spoléhají na odborné kvality a důvěryhodnost firmy a proto je její povinností jednat vždy tak, aby se zachovalo a podpořilo dobré jméno společnosti.



### **Strategie WO, minimalizace slabých stránek a využití příležitostí vnějšího prostředí**

WO-1. Společnost, pokud chce i do budoucna pokračovat v trendu expanze a růstu, musí začít řešit problémy s rozšiřujícími se krádežemi, neboť to není právě dobrá vizitka úspěšné a zdravé firmy. Nejčastější krádeže jsou u menších výrobků - paměťových karet, flash disků a MP3 přehrávačů. Přestože jsou v halách, skladech i na kompletačních linkách nainstalovány desítky bezpečnostních kamer se situace nelepší.

Jednou z možností, jak situaci řešit, je doložení výpisu z Rejstříku trestů stávajícími zaměstnanci. Je nutné zvážit změnu v rozmístění kamerového systému monitorujícího prostory hal, vchodů, skladů a dalších prostor s digitálním záznamem pro pozdější vyhodnocení události. Také použitím kvalitních detekčních ráků u východů lze tyto problémy eliminovat. Je na vedení společnosti, aby začalo tuto situaci řešit a zvolilo patřičný postup a prostředek.

WO-2. Významný faktor úspěšnosti firmy jsou její zaměstnanci a právě těch je ve firmě na většině pracovních pozic nedostatek. Vysoká fluktuace zaměstnanců může společnost poškodit jak finančně, poněvadž neustálý nábor nových zaměstnanců je spojen se zvýšenými náklady na inzerci nabídky práce a její zprostředkování, neustálé školení nových zaměstnanců, ale především je zde riziko negativní reklamy společnosti. Ta by se měla snažit vytvořit takové podmínky pro své zaměstnance, že se stane práce v tomto oboru žádanou. Kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci jsou základním pilířem úspěšné společnosti a ta by se měla snažit si je udržet. Z tohoto důvodu by společnost měla v rámci personální politiky sestavit motivační plán pro zaměstnance včetně zaměstnaneckých výhod. Jen tak bude společnost připravena po personální stránce na příliv nových klientů.

Základem sestavení motivačního plánu by měl být dotazník, ve kterém dostanou zaměstnanci možnost se anonymně vyjádřit, navrhnout způsoby odměňování a benefitních programů, z něhož ve statistice vyjde alespoň základní informace o tom, které motivátory jsou pro určité skupiny pracovníků významné a také které nikoliv.

WO-3. Přestože u náborů nových zaměstnanců klade firma důraz na patřičné vzdělání v oboru, ne vždy se podaří obsadit hledanou pozici kvalifikovaným zaměstnancem. U některých pozic není nutně podmínkou mít specializované vzdělání, ale u některých pozic naopak by se minimálně základní znalosti z oboru měly vyžadovat. S nábořem

nových zaměstnanců by mohla firmě pomoci některá z mnohých personálních agentur na trhu, která dovednosti kandidátů prověří souborem testů zaměřených na danou pozici, testy vyhodnotí a oporují nejvhodnější kandidáty.

### **Strategie WT, minimalizace slabých stránek firmy a eliminace hrozeb z vnějšího prostředí**

WT-1. Společnost by se měla snažit zamezit zvýšené fluktuaci také tím, že vytvoří dobré pracovní podmínky s možností dalšího vzdělání stávajících zaměstnanců a vyškolení odborníků z vlastních řad, což by přineslo do budoucna konkurenční výhodu.

Zaměstnanci, kteří dostanou šanci profesionálního růstu, jsou pak více zainteresovaní do chodu společnosti a snaží se pomáhat při naplnění jejích cílů. Dále pak je to motivací i pro jejich bývalé kolegy k vyššímu a lepšímu pracovnímu výkonu a tím i možnosti jejich případného kariérního postupu. Tím se zamezí jejich odchodu z firmy, díky lepším nabídkám od konkurence, která by jejich odchodem získala nejen zkušené zaměstnance, ale také informace o konkurenci.

WT-2. Vzhledem k problémům s nedostatečnými výrobními a skladovacími prostory se zde nabízí možnost vytvoření pobočky společnosti v jiné oblasti s nižší mírou zaměstnanosti, dobrou dopravní obslužností a s napojením na dálniční síť. Pokud by společnost o této možnosti uvažovala, měla by dobře zvážit všechny tyto faktory pro správný výběr lokality, která by byla vhodná pro vybudování pobočky firmy.

WT-3. Jednou ze slabých stránek společnosti je nedostatečná propagace, což nahrává stávající konkurenci k získání nových klientů. Z tohoto důvodu je nezbytně nutné tuto situaci začít okamžitě řešit. Navrhuji aby se firma zviditelnila pomocí účasti na charitativních, veřejně prospěšných a sportovních aktivitách. Dále bych doporučila zaměstnat odborníka na vyhledávání nových zákazníků na pozici Obchodní manager, který s nimi bude nejen navazovat kontakt, ale zároveň jim provede představení společnosti včetně prezentace služeb které společnost MK.LD s.r.o. nabízí. Bude se svým týmem dvou zaměstnanců provádět průzkum trhu, zjišťování požadavků a zajistí patřičnou zpětnou vazbu vedení společnosti.

<b>Shrnutí návrhů vycházející ze SWOT analýzy</b>	
<b>Návrh</b>	<b>Popis návrhu</b>
<b>SO-1</b>	Propagovat více Reverzní logistiku, která je pro mnohé z potencionálních i stávajících zakazníků klíčová
<b>SO-2</b>	Hledat nová zlepšení stávajících procesů za podpory stále populární metody Kaizen
<b>SO-3</b>	Zabezpečení vzdělanosti a informovanosti zaměstnanců na všech odděleních o principech managementu jakosti ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 14001:2005
<b>ST-1</b>	Zajistit propagaci spolehlivého interního počítačového systému IFS a SAP, poukázat na rychlost zpracování zákaznických objednávek, sledování a plánování nákladů výroby
<b>ST-2</b>	Zebezpečit s dodavateli uzavření a odsouhlasení dohod o jakosti materiálu, o velikosti dodávaného balení, dodacích termínech
<b>ST-3</b>	Vyzdvihnout systém hodnot, odborné kvality, obecná i konkrétní pravidla práce zakotvené v Etickém kodexu společnosti
<b>WO-1</b>	Začít řešit problémy s rozšiřujícími se krádežemi
<b>WO-2</b>	Sestavit motivační plán pro zaměstnance včetně zaměstnaneckých výhod.
<b>WO-3</b>	Zabezpečit nábor nových zaměstnanců s patřičným vzděláním a kvalifikací
<b>WT-1</b>	Umožnit stávajícím zaměstnancům možnost profesionálního růstu. Umožnit další vzdělání stávajících zaměstnanců a vyškolení odborníků z vlastních řad.
<b>WT-2</b>	Vytvoření pobočky společnosti v jiné oblasti s nižší mírou zaměstnanosti
<b>WT-3</b>	Zaměstnat odborníka na vyhledávání nových zákazníků na pozici Obchodní manager

Tab. č.13, Shrnutí návrhů vycházející ze SWOT analýzy (vlastní zpracování)

## 5.2 Finanční vyjádření navrhovaných strategií

Souhrn nákladů na realizaci navržených změn, se budou lišit v závislosti na rozhodnutí, které změny se vedení společnosti rozhodne uskutečnit. Ne všechny změny se musí provést okamžitě, je na zvážení které se mohou odložit a které nikoli.

<b>Ekonomické vyčíslení návrhů</b>		
<b><u>Strategie SO, maximalizace silných stránek a příležitosti vnějšího prostředí</u></b>		
Strategie	Položka	Cena
SO-1	Uprava webových stránek, doplnění sekce o reverzní logistice	1,000 Kč
SO-2	Mzda zaměstnanců kteří se zúčastní Kaizenu na jednom procesu	15,000 Kč
SO-3	Interní školení zaměstnanců - mzda zaměstnanců	180,000 Kč
<b><u>Strategie ST, maximalizace silných stránek a eliminace hrozeb z vnějšího prostředí</u></b>		
ST-1	Propagace u vlastníků dodávaného software	0 Kč
	Propagace na vlastních webových stránkách	1,000 Kč
ST-2	Příprava kvalitní smlouvy s dodavateli právníkem	12,000 Kč
ST-3	Uprava webových stránek	1,000 Kč
<b><u>Strategie WO, minimalizace slabých stránek a využití příležitosti vnějšího prostředí</u></b>		
WO-1	Dva detekční rámy GATE2101LCD	260,000 Kč
	Změna uspořádání bezpečnostních kamer	40,000 Kč
WO-2	Sestavení dotazníku - personálním oddělením	0 Kč
WO-3	Nábor zaměstnanců personální agenturou	Individuální podle obsazované pozice
<b><u>Strategie WT, minimalizace slabých stránek firmy a eliminace hrozeb z vnějšího prostředí</u></b>		
WT-1	Vzdělání stávajících zaměstnanců - jeden zaměstnanec interně proškolen na software	5,000 Kč
WT-2	Zřízení nové pobočky	Individuální podle lokality
WT-3	Sponzorské dary, charita, sportovní účast ročně	100,000 Kč
	Obchodní manager - roční plat	960,000 Kč
<b>Celkem</b>		<b>1,575,000 Kč</b>

Tab. č.14, Ekonomické vyčíslení návrhů (vlastní zpracování)

## 5.3 Časový harmonogram

Časový plán zahrnuje všechny navržené strategie. Je podpůrným prostředkem pro řízení, avšak zcela nezbytná je jeho časová aktualizace a pravidelné vyhodnocování plnění.

Strategie	Položka	1Q	2Q	3Q	4Q
SO-1	Uprava webových stránek, doplnění sekce o reverzni logistice	X			
SO-2	Hledat nová zlepšení stávajících procesů za podpory stále populární metody Kaizen	X	X	X	X
SO-3	Zabezpečení vzdělanosti zaměstnanců o principech managementu jakosti		X		
ST-1	Propagace u vlastníků dodávaného software	X			
	Propagace počítačového systému IFS a SAP na vlastních webových stránkách	X			
ST-2	Příprava kvalitní smlouvy s dodavateli právníkem		X		
ST-3	Uprava webových stránek	X			
WO-1	Pořízení dvou detekčních rámců GATE2101LCD	X			
	Změna uspořádání bezpečnostních kamer	X	X		
WO-2	Sestavení dotazníku - personálním oddělením	X			
WO-3	Nábor zaměstnanců personální agenturou		X	X	X
WT-1	Vzdělání stávajících zaměstnanců - možnost profesionálního růstu.	X	X	X	X
WT-2	Zřízení nové pobočky			X	
WT-3	Sponzorské dary, charita, sportovní účast ročně	X	X	X	X
	Zaměstnat odborníka na vyhledávání nových zákazníků na pozici Obchodní manager		X		

Tab. č.15, Časový harmonogram (vlastní zpracování)

Ne všechny změny se musí provést okamžitě, avšak změnu týkající se úprav vlastních webových stránek bych doporučila uskutečnit co nejdříve, poněvadž nezátíží příliš finanční rozpočet společnosti a může již v brzké době pomoci s propagací služeb a kvalit firmy.

Dálší návrh, je pak pokračovat ve zlepšení stávajících procesů za pomoci metody Kaizen, která skýtá možnosti, které by společnost posunuly k úspěšnému dosažení jednoho z cílů, na kterém již pracuje - eliminaci plýtvání v celém procesu.

Sestavení dotazníku spokojenosti, potřeb a očekávání přispěje k lepší motivaci zaměstnanců a identifikaci případných problémů.

Zato zřízení nové pobočky je třeba dobře promyslet a naplánovat. Vlastnímu rozhodnutí zřídit pobočku firmy by měla předcházet kvalitně zpracovaná analýza všech v úvahu připadajících účetních, ekonomických a právních důsledků. V neposlední řadě je třeba vzít v úvahu, že založení pobočky je i marketingovým tahem, kterým dává společnost

obchodním partnerům, konkurenci, ale hlavně zákazníkům zřetelně na vědomí, že předmětný trh považuje za významný, a proto na něj vstupuje.

#### 5.4 Návratnost vloženého kapitálu

Pokud se zaměřím pouze na výsledky Kaizenu na oddělení reverzní logistiky, tak náklady jsou mzda zaměstnanců, kteří se zúčastní Kaizenu na jednom procesu. Při nákladech 15 tisíc Kč je návratnost na úspore desetinásobná.

Vyřešením krádeží, jenž jsou především u menších výrobků, lze zabránit pořízením dvou detekčních rámců, které budou umístěny při východech z firmy. Náklady pořízení jsou v tomto případě 260 tisíc Kč a hodnota neodcizeného zboží je odhadem za čtvrtletí 150 tisíc Kč.

Jen vyřešení krádeží ve firmě a nová zlepšení stávajících procesů za pomoci metody Kaizen přinesou společnosti odhadem téměř dva miliony korun ročně.

Návratnost	1Q	2Q	3Q	4Q
Náklady	348,000 Kč	357,000 Kč	45,000 Kč	45,000 Kč
Výnosy	300,000 Kč	640,000 Kč	790,000 Kč	940,000 Kč
Hrubý zisk	-48,000 Kč	283,000 Kč	745,000 Kč	895,000 Kč

Tab. č.16, Předpokládaná návratnost (vlastní zpracování)

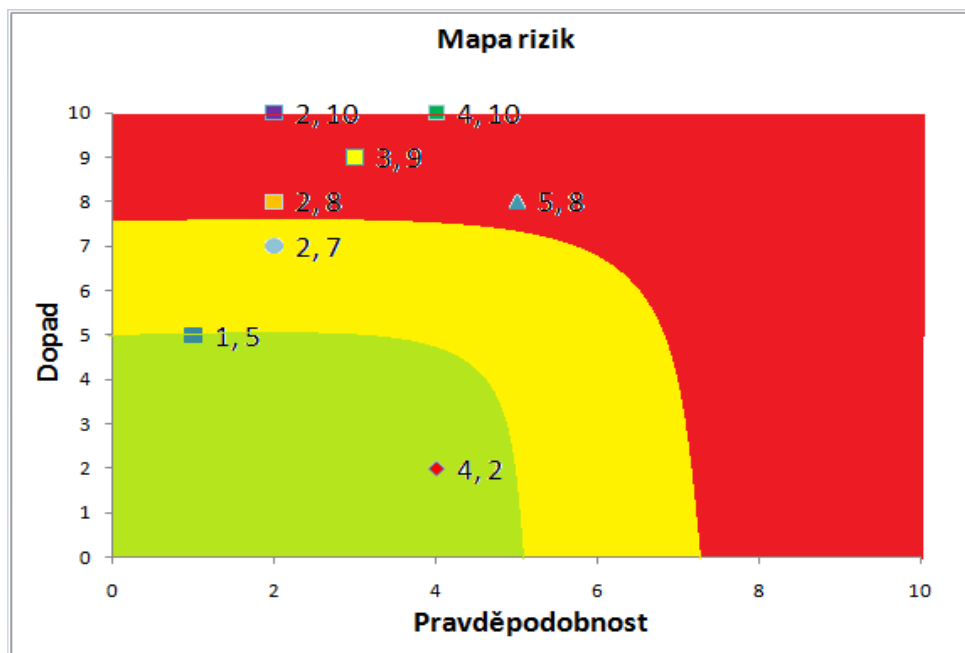
#### 5.5 Definování rizik

Při analýze rizik se pracuje s veličinami, které nelze v mnoha případech přesně změřit a určení jejich velikosti mnohdy spočívá na kvalifikovaném odhadu specialisty, vyjadřujícího se jen na základě svých zkušeností (závažnost rizik malá – zelená zóna, střední – žlutá zóna, velká – červená zóna, hodnocení stupnice 1 až 10)

##### Přehled možných kritických a závažných rizik:

- Riziko, že oprava webových stránek nepřispěje lepší propagaci firmy  
(Pravděpodobnost = 4, dopad = 2)

- Riziko, že metoda Kaizen nebude vhodná k řešení  
(Pravděpodobnost = 1, dopad = 5).
- Riziko, že zaměstnanci nebudou spolupracovat na změnách  
(Pravděpodobnost = 5, dopad = 8).
- Riziko, že nová smlouva s dodavateli nebude mít adekvátní účinky na dodávky materiálu (Pravděpodobnost = 3, dopad = 9).
- Riziko, že se nepodaří zamezit interním krádežím.  
(Pravděpodobnost = 2, dopad = 10).
- Riziko, že personální agentura nezvládne zabezpečit odborníky s patřičnými znalostmi (Pravděpodobnost = 2, dopad = 7).
- Riziko, že se přes veškerou snahu nepodaří vyřešit stávající problémy  
(Pravděpodobnost = 4, dopad = 10).
- Riziko, že management společnosti nebude změnám ve firmě nakloněn  
(Pravděpodobnost = 2, dopad = 6).



Graf č.: 11, Mapa rizik (vlastní zpracování)

## 6 Závěr

Předmětem této diplomové práce bylo analyzovat situaci ve společnosti MK.LD s.r.o., která poskytuje služby v oblasti Supply chain managementu a navrhnout strategie jejího rozvoje. Supply chain management reprezentuje komplexní možnost řešení služeb v rámci dodavatelského řetězce, řídí tok materiálu a produktu, poskytuje informace a stará se o celkové řešení, které omezuje riziko, šetří čas v obchodě, zlepšuje efektivitu a produktivitu klientů. Společnost je v České republice již sedmým rokem a v současné době poskytuje služby deseti klientům z oblasti hardwaru, softwaru, telekomunikací a bezdrátových spojení.

Pro dosažení jejích cílů - získání dalších klientů a posílení pozice na trhu jako silného a úspěšného podniku, který je schopen kvalitně naplnit požadavky svých zákazníků, byly v diplomové práci použity analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti.

Zkoumání makroprostředí bylo provedeno pomocí analýzy PESTE, která zkoumá faktory v politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické oblasti. Při zkoumání oborového (odvětvového) prostředí, které působí na organizace v daném oboru přímo byl použit model faktorů konkurenčního prostředí v odvětví podle Portera. Pro zkoumání vnitřního prostředí byl použit systém „7S“ firmy McKinsey, který charakterizuje sedm nejdůležitějších, kritických faktorů, podmiňující úspěch a prosperitu organizace a marketingový mix.

Závěrem práce byla sestavena SWOT analýza společnosti, kde byly shrnuty výsledky předchozích analýz a stanoveny strategie a doporučení. Na základě zpracování SWOT analýzy vyplynulo celkem dvanáct strategií a návrhů. Součástí návrhů je také jejich finanční ohodnocení, časový harmonogram realizace a definování případných rizik.

Záleží na managementu společnosti, které ze strategií bude chtít využít k posílení své pozice a pro zlepšení výsledků společnosti. Pro společnost MK.LD s.r.o., je důležité soustavně sledovat, vyhodnocovat a respektovat potřeby, připomínky a přání klientů, ale také zabezpečit znalost cílů i záměrů společnosti všem zaměstnancům a zvýšit jejich zainteresovanost na dosahovaných výsledcích společnosti.



Ne všechna zlepšení je možné ekonomicky vyhodnotit a spravedlivě odměnit. Snaha objektivně a spravedlivě posuzovat zlepšení je často časově náročná. Pro firmu je důležitá zejména úspora nákladů, času, zaměstnanců při současném zvyšování kvality, spolehlivosti procesů a produktivity práce. Zvládnout tyto úkoly se podaří tehdy když budou o výsledném efektu přesvědčeni všichni zaměstnanci na všech úrovních podniku. První číselné výstupy mohou být vidět ve velmi krátkém horizontu, ale změna v myšlení lidí nastává pomaleji. Opravdová změna může trvat několik několik měsíců.

## 7 Seznam použité literatury

### Publikace:

- 1) BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- 2) FORET, M. *Marketing: základy a principy*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-7226-888-0.
- 3) HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204s. ISBN 80-247-0447-1.
- 4) KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- 5) KOTLER, P. a KELLER K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha : GRADA, 2007. 792 s. ISBN: 978-80-247-1359-5.
- 6) POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. *Management I*. Brno: MZLU v Brně, 2002, 155 s. ISBN 80-7157-633-6.
- 7) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H.Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- 8) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

### Elektronické zdroje:

- 9) Books. Google: *Mezinárodní obchod v 21. Století* [online]. Citováno [2012-03-23] Dostupné z www: <<http://books.google.cz/books?id=0YWoZFymsEC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>>.
- 10) Český statistický úřad: *Charakteristika Jihomoravského kraje* [online]. Citováno [2012-03-24] Dostupné z www: <[http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/charakteristika\\_jihomoravskeho\\_kraje](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/charakteristika_jihomoravskeho_kraje)>.
- 11) Český statistický úřad: *Makroekonomické údaje* [online]. Citováno [2012-03-26] Dostupné z www: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>>.

- 12) Český statistický úřad: *Obyvatelstvo* [online].  
Citováno [2012-03-26] Dostupné z www:  
<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_lide](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide)>.
- 13) Český statistický úřad: *Životní prostředí* [online].  
Citováno [2012-03-26] Dostupné z www:  
<[www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vydaje\\_na ochranu zivotniho prostredi](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vydaje_na ochranu zivotniho prostredi)>.
- 14) Měšec: *Změny v roce 2012* [online].  
Citováno [2012-03-23] Dostupné z www:  
<<http://www.mesec.cz/clanky/zmeny-v-roce-2012-v-kostce/>>.
- 15) Ministerstvo vnitra České republiky: *Základní informace o schengenské spolupráci* [online].  
Citováno [2012-03-23] Dostupné z www:  
<<http://www.mvcr.cz/clanek/zakladni-informace-o-schengenske-spolupraci.aspx>>.
- 16) Volby: *Výsledky voleb* [online].  
Citováno [2012-03-24] Dostupné z www: < <http://www.volby.cz> >.
- 17) Výzkum: Rada pro výzkum, vývoj a inovace [online].  
Citováno [2012-03-28] Dostupné z www: <<http://www.vyzkum.cz/>>
- 18) Zprávy ihned: *Volba prezidenta* [online].  
Citováno [2012-03-24] Dostupné z www: <<http://zpravy.ihned.cz/c1-54648220-cesi-si-poprve-vyberou-prezidenta-senatori-dali-zelenou-prime-volbe-hlavy-statu>>.

## **Jiné zdroje**

- 19) Interní materiály společnosti MK.LD s.r.o.

## **8 Přílohy**

### **8.1 Seznam obrázků**

- Obr. č.: 1, Porovnání prodejní a marketingové koncepce
- Obr. č.: 2, Marketingové prostředí
- Obr. č.: 3, Konkurenční síly v odvětví podle Portera
- Obr. č.: 4, „7S” firmy McKinsey
- Obr. č.: 5, Dílčí kroky analýzy potenciálů podle Eschenbacha
- Obr. č.: 6, Dodavatelský řetězec
- Obr. č.: 7, Individuální složky dodavatelského řetězce
- Obr. č.: 8, Jihomoravský kraj

### **8.2 Seznam tabulek**

- Tab. č.1: Matice SWOT
- Tab. č.2, Ukazatele reálné ekonomiky
- Tab. č.3, Jednotlivé faktory PESTE analýzy
- Tab. č.4, Jednotlivé faktory Porterovy analýzy
- Tab. č.5, Mzdové náklady na oddělení reverzní logistiky
- Tab. č.6, Přeměření výsledků
- Tab. č.7, Ušetřený čas
- Tab. č.8, Vyčíslená úspora
- Tab. č.9, Horizontální rozbor aktiv a pasiv
- Tab. č.10, Horizontální rozbor VZZ
- Tab. č.11, Jednotlivé faktory 7S analýzy

- Tab. č.12, Matice SWOT společnosti MK.LD s.r.o.
- Tab. č.13, Shrnutí návrhů vycházející ze SWOT analýzy
- Tab. č.14, Ekonomické vyčíslení návrhů
- Tab. č.15, Časový harmonogram
- Tab. č.16, Předpokládaná návratnost

### **8.3 Seznam grafů**

- Graf č.: 1, Procentuální výsledky hlasů jednotlivých stran
- Graf č.: 2, HDP %, r/r, reálně
- Graf č.: 3, Kurz české koruny k euru / dolaru
- Graf č.: 4, Vládní a státní dluh
- Graf č.: 5, Stav obyvatel České republiky - rozložení v %
- Graf č.: 6, Počet narozených v jednotlivých letech
- Graf č.: 7, Obecná míra nezaměstnanosti v letech
- Graf č.: 8, Investice na ochranu životního prostředí
- Graf č.: 9, Vývoj zákaznických objednávek
- Graf č.: 10, Vývoj výsledků hospodaření
- Graf č.: 11, Mapa rizik